

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ**

# **Конкурентоспроможність підприємства**

Конспект лекцій для  
здобувачів вищої освіти  
спеціальності 051 «Економіка»

Частина I

ХАРКІВ 2016

Чорна М.В., Бугріменко Р.М. Конкурентоспроможність підприємства: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти спеціальності 051 «Економіка» / М.В. Чорна, Р.М. Бугріменко. – Харків : Ф-ОП Шейніна О.В., 2016. – Ч. 1. – 82 с.

Рецензент:

Кушнір Т.Б., к.е.н., професор кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі

Містить лекційний матеріал, питання для самоконтролю, що сприяють вивченню теоретичного матеріалу курсу та придбання практичних навичок.

Призначений для підготовки здобувачів вищої освіти спеціальності 051 «Економіка», денної та заочної форми навчання. Може бути корисним для всіх зацікавлених осіб, які навчаються за спеціальностями економічного профілю.

Схвалено навчально-методичною комісією економічного факультету ХДУХТ Протокол від «29» червня 2016 року № 11

Схвалено Вченою радою ХДУХТ  
Протокол від «07» липня 2016 року № 12

Схвалено редакційно-видавничою радою ХДУХТ  
Протокол від «06» липня 2016 року № 4

© Чорна М.В., Бугріменко Р.М.,  
укладачі, 2016

© Харківський державний  
університет харчування та торгівлі, 2016

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Укладачі:  
ЧОРНА Марина Віталіївна  
БУТРИМЕНКО Роман Михайлович

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

**Конспект лекцій  
для здобувачів вищої освіти  
спеціальності 051 «Економіка»  
Частина I**

*Авторська редакція*

Підписано до друку . 2016 р. Формат 60x84/16.  
Папір офсетний. Гарнітура Century Schoolbook.  
Ум. друк. арк. 8,5. Обл-вид. арк.7,5.  
Тираж 50 прим. Зам. 11-1313.  
Друк цифровий.

Видавництво  
Ф-ОП Шейніна О.В.  
61001, Україна, м. Харків, пр. Гагаріна, 1  
тел. +38 (057) 732-36-98, +38 (067) 962-28-68  
E-mail: editor@izdate1.com.ua  
<http://www.izdate1.com.ua>

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготовників  
і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК № 2779 від 28.02.2007 р.

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. РОЗВИТОК ТЕОРІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	6
<b>ТЕМА 1. СУЧАСНІ ТЕОРІЇ КОНКУРЕНЦІЇ</b> .....	6
1. Конкуренція: сутність поняття, підходи до визначення.....	6
2. Теорії конкуренції: зміст та особливості.....	8
3. Конкурентна поведінка та її види.....	11
4. Класифікація видів та форм конкуренції .....	12
<b>ТЕМА 2. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ</b> .....	18
1. Державна політика в сфері регулювання конкуренції .....	18
2. Недобросовісна конкуренція: прояви та види відповідальності.....	19
3. Антимонопольне законодавство.....	22
4. Антимонопольний комітет України.....	28
<b>ТЕМА 3. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	35
1. Ринок як спільнота конкуруючих компаній .....	35
2. Конкурентне середовище підприємства .....	37
3. Особливості діагностики конкурентного середовища підприємства	41
4. Галузевий аналіз: сутність та методика.....	44
<b>ТЕМА 4. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	50
1. Основні поняття теорії конкурентоспроможності.....	50
2. Властивості конкурентних переваг .....	56
3. Сфери формування та реалізації конкурентних переваг .....	59
4. Види та джерела формування конкурентних переваг .....	64
<b>ТЕМА 5. ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО СКЛАДОВИХ</b> .....	70
1. Потенціал конкурентоспроможності підприємства: підходи до визначення .....	70
2. Зовнішні фактори впливу на потенціал конкурентоспроможності підприємства .....	71
3. Система оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства	74
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	80

## Вступ

Мета викладання дисципліни «Конкурентоспроможність підприємства» – сформуванню у здобувачів вищої освіти теоретичні знання та практичні навички щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах господарювання.

Завдання дисципліни – вивчення теорії, вітчизняного і світового досвіду оцінювання та забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен

*знати:*

- теорію конкурентоспроможності підприємства;
- нормативно-правову базу регулювання конкуренції в Україні;
- технологію аналізу ринку методом конкурентної діагностики;
- теоретичні та практичні аспекти діагностики конкурентної позиції підприємства на ринку;
- ключові методи і підходи до формування конкурентних переваг підприємства та джерела і фактори їх формування;
- прикладний інструментарій визначення та оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його складових;
- принципи формування конкурентоспроможності продукції;
- методи, критерії та показники оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства;
- особливості забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його структурних підрозділів;
- сутність концепції управління конкурентоспроможністю підприємства та специфічні особливості управління нею в організаціях різних типів;
- методи оцінювання соціальної конкурентоспроможності підприємства;
- технологію розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства;

*вміти:*

- ідентифікувати види та форми конкуренції на певному ринку;
- виявляти прояви недобросовісної конкуренції та ідентифікувати види відповідальності в межах антимонопольного законодавства;
- проводити діагностику конкурентного середовища підприємства;
- виконувати розрахунки, пов'язані з оцінюванням конкуренції в галузі;
- визначати масштаби конкурентного галузевого середовища підприємства й оцінювати розстановку сил на ринку;
- ідентифікувати види конкурентних переваг, якими володіє підприємство, визначати ті, що мають бути досягнутими в майбутньому для поліпшення його конкурентоспроможності;
- використовувати чинники конкурентоспроможності для створення конкурентних переваг підприємства;
- розробляти стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

16. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 12.11.2015 року №782-19 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80>

17. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 25.12.2015 року №922 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3659-12>

18. Закон України «Про ціни і ціноутворення» від 09.07.2010 року N 2479-17 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/507-12>

19. Закон України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту» від 04.07.2013 року N406-18 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/330-14>

20. Закон України «Про природні монополії» від 20 квітня 2000 року N 1682 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1682-14>

21. Закон України «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 року N 1576 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>

22. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року № 436 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

23. Розпорядження Антимонопольного комітету України «Про затвердження Типових вимог до узгоджених дій суб'єктів господарювання для загального звільнення від попереднього одержання дозволу органів Антимонопольного комітету України на узгоджені дії суб'єктів господарювання» від 28.08.2009 року N 350-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amku/control/main/uk/publish/article/86807>

24. Постанова Кабінету Міністрів України від 22.11.1999 р. № 2132 «Про запровадження механізму запобігання монополізації товарних ринків» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/765-94-%D0%BF>

## Список використаної літератури

1. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко [та ін.]. – Вид. 2-ге, без змін. – К. : КНЕУ, 2009. – 520 с.
2. Чорна М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлю: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія / М. В. Чорна. – Харків : ХДУХТ, 2010. – 427 с.
3. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий: учеб. пособие / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко, И. В. Балабанова – Донецк : ДонГУЭТ им. М.Туган-Барановского, 2006. – 217 с.
4. Бергман Б. Розничная торговля: стратегический подход / Б. Бергман, Дж. Р. Эванс ; пер. с англ. – 8-е изд. – М. : Вильямс, 2008. – 1184 с.
5. Мазилкина Е. И. Управление конкурентоспособностью : учеб. пособие / Е. И. Мазилкина, Г. Г. Паничкина. – 2-е изд., стер. – Москва : Омега-Л, 2008. – 325 с.
6. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління : монографія / Л. І. Піддубна. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 368 с.
7. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер ; пер. с англ. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 715 с.
8. Чорна М. В. Маркетинг: Навч. посібник. / М. В. Чорна, О. С. Іванілов, Т. Б. Кушнір та ін. – 2-е вид., доп. і переробл. – Донецьк: «Східний видавничий дім», 2009. – 312 с.
9. Чорна М. В. Управління конкурентними перевагами підприємства: вітчизняний та світовий досвід: монографія. / М.В. Чорна, Блохіна О.М. – Х.: Лідер, 2015р. – 196 с.
10. Національний стандарт України ДСТУ 4303:2004. Роздрібна та оптова торгівля. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dt-kt.blogspot.com/2012/11/43032004.html>
11. Проект Закону України «Про внутрішню торгівлю» – Режим доступу: [http://me.kmu.gov.ua/control/uk/publish/printable\\_article?art\\_id=160705](http://me.kmu.gov.ua/control/uk/publish/printable_article?art_id=160705)
12. Податковий кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
13. Proretail [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://proretail.info/>
14. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua/>
15. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 26.01.2016 року №235-19 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>

- доречно застосовувати методи оцінки конкурентоспроможності продукції;
- обґрунтовувати організаційно-технічні рішення щодо підвищення якості продукції і продуктивності виробництва;
- розуміти соціальну відповідальність підприємництва;
- застосовувати моделі та методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- розробити та забезпечити реалізацію програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

## РОЗДІЛ 1. РОЗВИТОК ТЕОРІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### ТЕМА 1. СУЧАСНІ ТЕОРІЇ КОНКУРЕНЦІЇ

1. Конкуренція: сутність поняття, підходи до визначення.
2. Теорії конкуренції: зміст та особливості.
3. Конкурентна поведінка та її види.
4. Класифікація видів та форм конкуренції.

#### 1. Конкуренція: сутність поняття, підходи до визначення

Центральним поняттям, що виражає сутність ринкових відносин є поняття конкуренції. Конкуренція - це найважливіша ланка всієї системи ринкового господарства. Термін «конкуренція» з лат. *concurrentia* означає - змагання, суперництво.

В економічній науці не існує точних відомостей відносно того, хто і коли першим запровадив у науковий обіг термін «конкуренція». Перші найбільш цілісні теоретичні положення про рушійні сили конкурентної боротьби з'явилися лише у середині XVIII сторіччя. І головна заслуга в цьому належить класичній політичній економії, представниками якої на основі багаторічних досліджень сформовано принципи досконалої конкуренції. Вихідним положенням класичної теорії був принцип абсолютних переваг, сформульований А.Смітом. Видатний економіст вперше довів, що конкуренція, урівнюючи норми прибутку, приводить до оптимального розподілу праці і капіталу. У своїй фундаментальній праці «Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй» (1776 р.) він визначив поняття конкуренції як суперництво і ототожнив її з «невидимою рукою», яка начебто смикає за ниточки підприємців, змушуючи їх діяти відповідно до якогось ідеального плану розвитку економіки.

*Модель досконалої конкуренції*, теоретичні засади якої заклав А.Сміт, повністю виключали будь-який свідомий контроль над ринковими процесами. Координуючим елементом в його теоретичних положеннях постає цінова система в абсолютно децентралізованій економіці. Подальший розвиток теорії абсолютної переваги здійснив Давид Рікардо, розробивши теорію відносної переваги. На прикладах він показав, що країна може імпортувати будь-який товар, навіть якщо вона виготовляє його самостійно з низькими витратами, а інші товари вона виготовляє з більшою ефективністю. Спеціалізація в торгівлі здійснюється в такому випадку не в результаті порівняння виробничої ефективності учасників обміну в одній галузі, а в результаті порівняння відносних переваг по кількох галузях. Д. Рікардо побудував модель досконалої конкуренції та описав як функціонує така система в довгостроковій перспективі. Для умов, які розглядав вчений, принциповим є те, що ціни складаються лише під дією попиту та пропозиції в результаті конкурентної боротьби. Фірми приймають рішення на підставі якісно-цінових матриць, що

інформацією. Щодо потенціалу розвитку, то тут можуть прийматися планові показники або експертна оцінка очікуваних результатів.

3. Оцінка зовнішнього середовища може виконуватись традиційними методами дослідження ринку, але перелік критеріїв діагностики потрібно формувати відповідно до особливостей категорії «потенціал» з урахуванням галузевих відмінностей структури носія.

4. Для оцінки зовнішнього середовища можливе застосування матричних мето-дів SWOT-аналізу, матриці BCG, Shell/DPM, моделі HOFER/ SCHENDEL. Аналіз внутрішнього стану об'єкту краще виконувати з урахуванням впливу темпів фізич-ного та морального зносу за допомогою LOTS-аналізу, SPACE-аналізу, GAP-аналізу, PIMS-аналізу

#### Питання для самоконтролю

1. Надати порівняльні характеристики категоріям «конкурентоспроможність» та «потенціал конкурентоспроможності» підприємства.
2. Вказати особливості застосування SWOT-аналізу у визначенні потенціалу підприємства.
3. Яка послідовність виконання SWOT-аналізу?
4. Чим відрізняється зовнішня та внутрішня оцінка потенціалу підприємства?
5. Вказати відмінності цілей та методів проведення оцінки та діагностики потенціалу підприємства.
6. Пояснити сферу застосування та методи визначення інтегральних показників та системи окремих характеристик потенціалу підприємства.
7. Пояснити сферу застосування математичних методів оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства.
8. Наведіть умови застосування методів проведення оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

Методи стратегічного аналізу звичайно базуються на створенні динамічних моделей процесів. Ця група методів найчастіше застосовується для визначення конкурентоспроможності підприємства у ході розробки стратегічних планів поведінки об'єкта у конкурентному середовищі.

За способом виконання виділяють індикаторні та матричні методи.

Індикаторні методи найбільш сучасні та розповсюджені за умовами ринкової економіки. Система індикаторів, яка лежить в основі будь-якого індикаторного метода, групується за напрямками аналізу (індикатор використання ресурсів, праці, місткості ринку). Кожен індикатор являє собою співвідношення абсолютних або відносних показників, які відображують найбільш значні характеристики об'єкта або його діяльності. Кожен індикатор складається з кількох показників або навіть їх груп, які характеризують стан об'єкта в цілому, або його окремих функціональних та часткових елементів.

Щодо України, індикаторні методи найчастіше використовують зарубіжні інвестори для оцінки інвестиційного клімату, або очікуваної конкурентоспроможності сумісних підприємств за умовою отримання потрібних інвестицій. Міжнародна організація «Європейський форум з проблем управління» визначає рівні конкурентоспроможності, користуючись системою індикаторів, яка налічує близько 340 показників і понад 100 експертних оцінок.

Матричні методи дозволяють підходити до аналізу найбільш системно, упорядковуючи як складові елементи системи, так і взаємозв'язки між ними. Зв'язки і елементи можуть розглядатися у статистиці або динаміці.

За існуючими уявленнями «сутність матричних методів полягає у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника конкурентоспроможності окремого підприємства або у графічному визначенні його конкурентної позиції у матриці конкурентоспроможності за певними параметрами». Матричні методи надають змогу лише оцінити відносний рівень конкурентоспроможності усіх учасників локального ринку, що не може слугувати достатньою базою для розробки конкретних заходів, але дозволяє визначити потрібний напрям оновлення виробництва та розвитку підприємства у ході втілення та реалізації потенціалу розвитку.

Більшість з перелічених методів (табл. 5.2) може бути застосована щодо визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства, але жоден не може бути використаний окремо, без доповнень та змін:

1. Щоб розрахувати усі складові внутрішньої структури потенціалу, потрібно окремо оцінювати за обраним методом кожен елемент, до того ж можна оцінювати існуючий потенціал за критеріальними методами, тоді як потенціал розвитку скоріше за все потребує матричних методів за експертною оцінкою показників. Отримані результати можуть слугувати основою для планування заходів оновлення складових функціональних елементів носія, та потрібних для цього фінансових та матеріальних ресурсів.

2. Вихідні дані для розрахунку внутрішніх показників при застосуванні матричних або критеріальних методів повинні бути детермінованими, тобто не за оцінкою експертів, а за технічною документацією та звітною економічною

мінімізують витрати виробництва та реалізації продукції. Теоретичне абстрагування дозволило Д. Рікардо обґрунтувати довгострокові варіанти вирішення проблеми росту в умовах досконалої конкуренції, теорії цінності і розподілу на основі граничної продуктивності.

Ідея досконалої конкуренції допомогла зрозуміти, яким чином ціни в довгостроковій рівновазі поєднуються з принципами децентралізованого управління і як останні сприяють розвиткові капіталістичної економіки. З цього приводу Дж. С. Мілль зазначав, що оскільки конкуренція є основним регулятором цін, заробітної плати, ренти, вона сама по собі є законом, що встановлює правила цього регулювання. Він зробив суттєвий внесок в теорію конкуренції: розробив рівняння міжнародного попиту, виділив неконкуруючі групи на ринку, дав класифікацію цінової еластичності попиту, розробив поняття економії на масштабах і альтернативних витрат.

*Представники неокласичної політекономії, намагаючись повніше розкрити економічні механізми функціонування ринку, створили більш адекватні реальній дійсності моделі монополістичної, олігополістичної конкуренції та чистої монополії.*

Неокласична школа політекономії, розквіт якої припадає на ХІХ ст., точніше та повніше представила вплив досконалої конкуренції на цінову систему. Особливо значними в цьому сенсі можна вважати неокласичні концепції А. Маршалла, який, розвиваючи основні положення класиків, повніше обґрунтував механізм автоматичного встановлення рівноваги на ринку за допомогою досконалої (чистої) конкуренції і дії законів граничної корисності та граничної продуктивності. Ним уперше були піддані критиці умовності моделі чистої конкуренції. Розробка теорії аналізу часткової і довгострокової стійкої рівноваги на ринку, а також врахування розвитку технології і споживчих переваг при визначенні відносних цін дозволили створити основи теорії *нової моделі конкуренції - монополістичної.*

В цілому весь кінець ХІХ - початок ХХ ст. є періодом, що змінив багато сталих поглядів на конкуренцію і її роль в економіці. Незадоволеність існуючою моделлю досконалої конкуренції головним чином була викликана надмірною увагою лише одному виду конкуренції - ціновій і неможливістю розкрити за її допомогою суть конкурентної діяльності. Критики моделі досконалої конкуренції (І. Шумпетер, Ф. А. Хайек) вказували на елементи монополії, що пронизали економіку і що не знаходять відображення в існуючій концепції. Головне ж, що викликало заперечення, - економічна концепція досконалої конкуренції була не в змозі відбити глибинне коріння конкуренції, нехтувала динамікою конкурентної діяльності, ігнорувала важливість тимчасового чинника і обходила поверхневою мотивацією активності конкурентів.

Хронічний дефіцит платоспроможного балансу багатьох європейських країн, різке уповільнення темпів зростання експорту, збільшення могутності монополій і інші наслідки економічної кризи на початку ХХ ст. підтвердили неспроможність підходів невтручання в процес встановлення ринкового балансу. Проте аж до кризи 1929-1933 рр. і виходу у світ відомої праці Дж.М.



Кейнса «Загальна теорія зайнятості, процента і грошей» цей процес носив фрагментарний характер.

Основною сферою протиборства неокласичної школи і нового напрямку стали дискусії навколо питань ціноутворення, що почалися з появи роботи П. Сраффі «Закони отримання доходів в умовах конкуренції». Автор на конкретних прикладах показав, що під впливом розширення масштабів виробництва великі підприємства одержують додаткові переваги, які вони можуть реалізувати, лише порушуючи дію механізму чистої конкуренції і роблячи безпосередній вплив на ціноутворення.

Роботи Дж. Робінсон і Э. Чемберлена підсумували дискусію про характер ціноутворення в умовах монополії і про виникнення нецінових форм конкуренції. Основний недолік в описі монополії класичною і неокласичною школами полягав в тому, що в дослідженнях приділялася велика увага координуючій ролі ціни в довгостроковій рівновазі. У зв'язку з цим монополія, що має всі ознаки короткострокового періоду, не представляла особливого інтересу.

Взагалі, теорія монополії не входила в економічну теорію до 1838 р., доки А.О. Курно не встановив рівність між маржинальним річним доходом і рівноважною монополією ціною та запропонував на цій основі *теорію чистої монополії і дуополії (пізніше - олігополії)*. Значний внесок в теоретичні моделі олігополії і монополії пізніше внесли Ф.І. Еджуорт (математичний опис), А.П. Лернер (монополісна влада і її оцінка), К. Вікселль (конкуренція і цінова дискримінація), І. Шумпетер, Ф. А. Хайек і ін.

У цілому, до середини ХХ в. сформувалися загальні уявлення про суть конкуренції і її основних рушійних силах, що виразилися в постулюванні чотирьох класичних моделей: досконалої (чистої) конкуренції, монополістичної, олігополістичної конкуренції та чистої монополії.

## 2. Теорії конкуренції: зміст та особливості

Сучасні наукові школи, що досліджують маркетинг і конкуренцію, використовували багатий теоретичний і практичний досвід при вивченні і подальшому розвитку методології конкуренції. В даний час можна виділити три основні *наукові центри, що інтенсивно розробляють дані проблеми:*

✓ *Наукова школа США*, і, Гарвардська школа бізнесу. Професори М. Портер, А. Чандлер, М. Энрайт, Дж. Макартур складають ядро цієї школи. Вперше були представлені результати вирішення проблем оцінки конкурентоспроможності виробів, компаній і окремих галузей, зроблений великий внесок в стратегічне управління компанією в умовах конкуренції, виділені та оцінені чинники конкурентних переваг, ключові успіху; особливо істотних результатів вдалося досягти в дослідженні проблем регулювання конкуренції на рівні галузей.

✓ *Школа, представлена науковими центрами Японії*. Університети Токійський, Хитоцубаси, Васеда, Мейдзі координують свої дослідження у області нецінової конкуренції, спільного з конкурентами просування продукції;

одиночного виробництва або невеликого бізнесу. Ці методи широко використовуються для аналізу можливостей конкурентів, оскільки, на відміну від аналізу власного підприємства, по багатьом позиціям інформаційної бази отримати потрібну інформацію законним шляхом неможливо.

Головним недоліком вказаних методів є суб'єктивізм, оскільки особисті якості експертів можуть впливати на результат аналізу.

За способом відображення кінцевих результатів виокремлюють графічні, математичні та методи логічного аналізу. Іноді цю групу визначають як методи логічного аналізу, але логістика – це управління матеріально-технічним забезпеченням, тому доречніше зазначити їх як методи логічного аналізу.

Графічні методи забезпечують наочність сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунках, графіках, діаграмах та ін.). Така інтерпретація результатів доцільна при узагальненні результатів аналізу, наприклад у резюме інвестиційного проекту, але у обов'язковому порядку потребує наведення відповідних розрахунків та логічних висновків. Крім того, графічні методи аналізу не завжди забезпечують необхідну точність, оскільки функції, які відображують реальні економічні процеси, лише апроксимують фактично існуючу залежність.

Математичні методи базуються на певних алгоритмах розрахунку показників, вміщують моделювання за факторами виробництва та реалізації продукції. Обсяги аналітичної роботи та складність розрахунків у багатьох залежить від кількості врахованих факторів багатofакторної моделі та від того, чи є ця модель динамічною. Перевага цієї групи методів у тому, що в залежності від типу та масштабів виробництва можна обрати доцільний рівень складності аналізу.

Ці методи надають достатню точність розрахунків, але потребують створення керованої бази даних та дають найкращу віддачу при умові застосування обчислюваної техніки за ретельно обґрунтованим програмним забезпеченням.

Методи логічного аналізу є алгоритмізованими методами, які базуються на логічних посилках та висновках. Дана група методів забезпечує отримання швидкого результату без великих витрат, якщо можливо застосування таких методів, як, наприклад, метод виключення. Застосування цих методів дає добрі результати, коли процеси важко піддаються моделюванню, або показники не підлягають формалізації.

За необхідністю врахування динаміки процесів застосовують статистичні методи аналізу даних за базовий період та методи стратегічного аналізу. Якщо такої необхідності немає, використовують статичний (одномоментний) аналіз на дату оцінки основних показників підприємства.

Статичні методи (одномоментні) дають можливість оцінити лише фактичний стан системи показників без урахування впливу минулих періодів та визначення найбільш вірогідного розвитку цієї системи у майбутньому. Результати аналізу за даною групою методів надають можливість приймати оперативні рішення щодо тактичних завдань функціонування та розвитку підприємства, але не забезпечують потреб перспективного планування.



Матриця Shell/DPM		X	X				X		X
Модель HOFER/SCHE NDEL		X	X				X		X
Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555		X		X		X		X	
Метод американської асоціації управління		X		X		X		X	
Метод рангів;		X		X			X	X	
Метод порівнянь		X		X		X		X	
Метод вивчення профілю об'єкта		X	X			X		X	
Графічна методика Зав'ялова		X	X			X		X	

Щоб підібрати необхідну методичну базу для визначення потенціалу підприємств різного типу, масштабів та галузі, розглянемо характеристики кожного методу з точки зору потрібної аналітичної інформації, підходів до її обробки, прийнятих критеріїв аналізу, засобу інтерпретації результатів.

За напрямком формування інформаційної бази виділяють критеріальні та експертні методи оцінки.

Критеріальні методи характеризуються тим, що інформаційна база аналізу формується на основі звітної або планової документації підприємства. При цьому використовуються як абсолютні (натуральні, умовно-натуральні, трудові, вартісні), так і відносні показники (такі як рентабельність виробництва, фондівіддача). За належного інформаційного забезпечення ці методи є найточнішими, оскільки вихідні дані для розрахунків детерміновані. Застосування цих методів пов'язано з великим обсягом розрахунків, підготовки та обробки великих обсягів інформації, і тому їх використання доцільне на підприємствах масового та крупносерійного виробництва або при великих масштабах виробництва.

Експертні методи переважно базуються на стохастичних даних за оцінкою експертів. Дана група методів не може забезпечити високої точності аналізу, але з великою вірогідністю дозволить оцінити стан підприємства

велика увага приділяється проблемі співробітництва та взаємодії національних виробників з метою завоювання нових географічних ринків збуту. Яскравими представниками японської школи є професори Х. Такеучі, Х. Кобоясі, М. Цучія, Ногучі.

✓ *Європейська школа дослідження конкуренції.* Швейцарія, Швеція, Данія, Австрія, Італія, Німеччина практично мають власні, хоч і багато в чому проамериканські, моделі, що описують конкурентну поведінку компанії. Особливо детально висвітлені в наукових працях європейських учених питання конкуренції в міжнародному масштабі (глобальна конкуренція).

На сучасному етапі існує велика кількість трактувань терміну «конкуренція» (табл.1.1).

Таблиця 1.1 - Наукові підходи до визначення сутності поняття «конкуренція»

Вчений	Визначення поняття «конкуренція»
<b>Азов Г.Л., Зав'ялов П.С., Райзберг Б.А.</b>	Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців.
<b>Кіперман Г. Я.</b>	Процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби виробників і постачальників при реалізації продукції, економічне суперництво між відособленими товаровиробниками або постачальниками товарів (послуг) за найбільш вигідні умови збуту.
<b>Макконнел К.Р., Брю С.Л.</b>	Наявність на ринку більшої кількості незалежних покупців і продавців, та можливість для них вільно входити на ринок і залишати його.
<b>Маршалл А.</b>	Змагання однієї людини з іншими, особливо при продажу або купівлі чого-небудь.
<b>Спірідонов І.А.</b>	Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різних потреб покупців й одержання найбільшого прибутку.
<b>Перцовський Н.І.</b>	Процес управління суб'єктом власними конкурентними перевагами для досягнення своїх цілей у боротьбі з конкурентами, за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах.
<b>Фатхутдінов Р.А.</b>	Змагання господарюючих суб'єктів, коли їхні самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку.
<b>Юр'єва Т.В.</b>	Змагання між товаровиробниками за найбільш вигідні сфери вкладання капіталу, ринки збуту, джерела сировини.

Як економічна категорія, конкуренція - це економічна боротьба, суперництво між відокремленими виробниками продукції, робіт, послуг щодо задоволення своїх інтересів, пов'язаних з продажем цієї продукції, виконаних робіт, наданням послуг одним і тим же споживачем. З точки зору теоретичних

основ самого явища, конкуренція є проявом об'єктивних процесів у господарській діяльності: зниження витрат виробництва або задоволення потреб споживачів. Сама ж боротьба, суперництво при цьому виступає в якості видимої її частини, предмету розгляду в економічних доктринах.

Згідно Закону України «Про захист економічної конкуренції», «**економічна конкуренція** – це 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 вибрати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку».

Відмітними рисами сучасного трактування економічної конкуренції є:

- цивілізований, легалізований характер цієї боротьби;
- подібність (взаємозамінність) товарів, виробники яких втягнені у конкурентну боротьбу;
- обмеженість можливостей кожної з конкуруючих сторін впливати на умови обігу товарів на відповідному ринку внаслідок самостійних дій інших сторін;
- ідентичність або наближеність потреб цільових груп споживачів, стосовно яких точиться конкурентна боротьба;
- спільність, тотожність мети, заради якої виникає це суперництво.

Закон конкуренції – один із найважливіших загальних економічних законів розвинутого товарного виробництва, якому внутрішньо притаманна боротьба окремих товаровиробників за споживача їхньої продукції. Він виражає стійку залежність між усіма учасниками процесу виробництва і споживання товарів, їх постійну боротьбу, яка змушує товаровиробників удосконалювати процес виробництва, впроваджувати найновіші досягнення НТП, нові форми організації виробництва, прогресивні системи заробітної плати - тобто все те, що сприяє підвищенню продуктивності праці та якості продукції, уможливує завоювання ринку.

В теоретичному аналізі економічної конкуренції важливого значення набуває виокремлення та розуміння ключових термінів та понять, серед яких - об'єкт, суб'єкт та предмет конкуренції. У доступних для самостійного опрацювання джерелах ці питання або не акцентовані взагалі, або ж трактуються суперечливо, що вимагає докладного їх розгляду (рис.1.1).

Залежно від бачення сенсу існування підприємства (виробництво товару чи задоволення певної потреби споживача), буде залежати і його поточна діяльність, і розвиток, і сприйняття ним основних конкурентів. Так, підприємство, що визначає за своє головне завдання виробництво конкретного товару, в якості основних конкурентів виділяє виробників аналогічних товарів та товарів-замінників.

Якщо ж метою своєї діяльності підприємство вважає задоволення певної потреби споживачів, то при проведенні аналізу конкурентів до уваги будуть прийматися всі ті, хто так чи інакше може задовольнити дану потребу або ж «перевести» її у будь-яку іншу потребу, або взагалі виключити її з життєдіяльності споживача.

Таблиця 5.2 – Характеристики методів оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства

Методи оцінки конкурентоспроможності	Критеріальні	Експертні	Графічні	Математичні	Логічні	Одноментні	Стратегічні	Індикаторні	Матричні
Методика оцінки конкурентних переваг М. Портера	X		X				X		X
Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена	X		X				X		X
SPACE-аналіз	X				X		X	X	
GAP-аналіз	X				X		X	X	
LOTS-аналіз	X				X		X	X	
PIMS-аналіз	X				X		X	X	
Модель аналізу Мак-Кінсі 7S	X		X				X		X
Формалізований метод Іванова	X			X			X	X	
Методика Ансоффа щодо КСФ	X			X		X		X	
Методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»	X			X		X		X	
Метод інтегрального критерію	X			X		X		X	
Метод таксономічного показника	X			X		X		X	
STEP-аналіз		X			X		X	X	
SWOT-аналіз		X	X				X		X
Матриця BCG		X	X				X		X

### 3. Система оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства

Для оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства необхідно проаналізувати існуючий арсенал методів оцінки самої конкурентоспроможності, та відібрати ті, які найкраще відповідають сутності категорії «потенціал», а саме:

1. Потенціал має внутрішню структуру, то потрібні методи, які забезпечать оцінку існуючого, задіяного, зарезервованого та потенціалу розвитку.

2. Потенціал конкурентоспроможності, як властивість носія, є результатом ефекту синергії виробничого та економічного потенціалу, то потрібні методи, які дозволяють оцінити як внутрішні, так і зовнішні чинники впливу.

3. Необхідні методи повинні відображати властивість категорії «потенціал», враховувати зміни носія за тривалий період, включаючи ретроспективу та майбутній стан об'єкту.

4. Оцінка конкурентоспроможності потрібна для планування стратегії поведінки об'єкту на ринку у ході його експлуатації, то у цьому разі мова не йде про вартісну оцінку підприємства, й краще казати – діагностика, та відібрати методи, які найкраще відповідають саме цій меті.

5. Щоб визначити конкурентні позиції та загальний напрямок дій досить показників конкурентоспроможності, які формувалися від початку ринкових відносин.

Але процеси змін у сфері науки і техніки значно прискорилися, так само, як обмін інформацією та зміна вимог пересічного споживача. У таких умовах будувати стратегію на довгі роки стає все складніше, показники з детермінованих усе більш стають стохастичними, й саме це спонукає шукати нові шляхи у плануванні заходів, які приведуть носій потенціалу у відповідність з вимогами конкурентного середовища або змінять саме це середовище.

То таким вимогам мусять відповідати обрані методи. Розглянемо методичну базу (табл. 5.2) з оцінки потенціалу конкурентоспроможності, напрацьовану за останній час головним чином в зарубіжних країнах розвинутої ринкової економіки. Можна виділити біля двадцяти методів оцінки конкурентоспроможності, які звичайно класифікують за ступенем детермінованості вихідних даних, напрямком, засобом розрахунку та відображення результатів. Щоб застосувати ці методи у плануванні розвитку, потрібно виділити ще одну групу – за ознакою відповідності характеру і цілям діагностики категорії «потенціал конкурентоспроможності підприємства».

Кожен з наведених методів має свої недоліки та переваги. Беручи до уваги усе різноманіття підприємств, як за галузевими особливостями та за типом виробництва і його масштабами, для кожного конкретного випадку потрібен метод, який відповідає особливостям об'єкту, що аналізується.

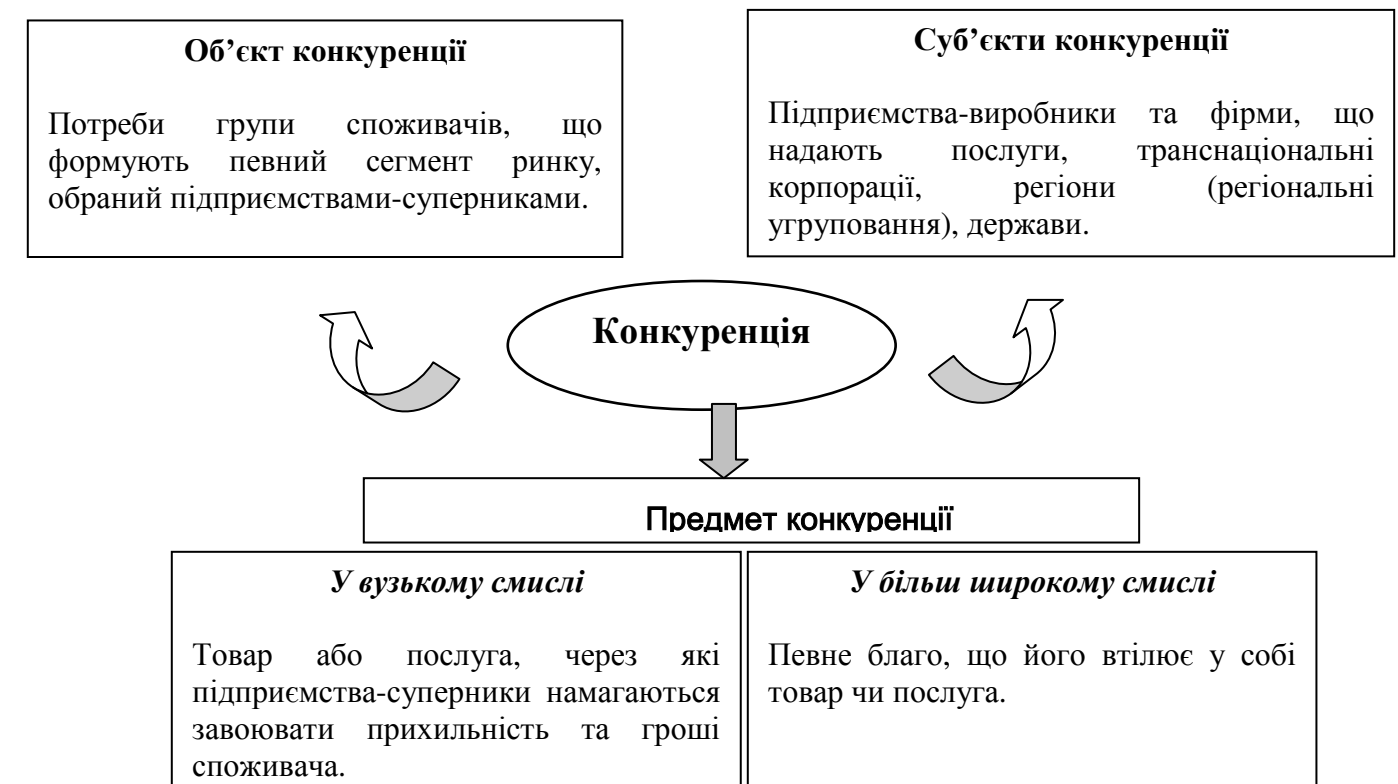


Рис. 1.1 – Конкуренція як економічна категорія

Саме відокремлення предмета конкуренції від її об'єкта показує, що у конкурентній боротьбі існує не одна, а дві сфери впливу: товар (предмет), з одного боку, та споживач (об'єкт) – з іншого, а це означає, що існують різні методи та прийоми конкурентної боротьби.

### 3. Конкурентна поведінка та її види

Слід чітко розмежовувати поняття «конкуренція» як стан ринку і як взаємовідносини учасників процесу суспільного виробництва, тобто розрізнити поняття «конкурентний стан ринку» і «конкурентна поведінка», хоч вони тісно пов'язані між собою. Виокремлюють *три види конкурентної поведінки*. *Конкурентна поведінка між продавцями* ґрунтується на бажанні випередити суперника в боротьбі за споживача, завоювати якомога ширше коло споживачів і продати свою продукцію за якнайвищою ціною. В питаннях ціноутворення ініціатива належить продавцю, а в питаннях розширення чи звуження кола споживачів вирішальну роль відіграє сам покупець.

*Конкурентна поведінка між покупцями* ґрунтується на бажанні випередити суперника в боротьбі за найкращий товар серед тих, що в даний момент пропонуються на ринку, і придбати його за якнайнижчою ціною. У цьому випадку активна роль споживача полягає в можливості сплачувати за один і той самий товар вищу чи нижчу ціну. Кількість і якість продукції, що пропонується в даний конкретний момент на ринку, від покупця не залежать – тут активнішу роль відіграє продавець.

Конкурентна поведінка всередині обох вищеназваних груп може мати характер взаємної боротьби, а може іноді набирати форми співдружності (коли суперники домовляються між собою). В такому разі вони не борються за перемогу на ринку, а ділять ринкову владу у відповідних пропорціях. Продавці не знижують ціну, щоб завоювати споживача, а тримають її, як домовилися між собою, тому покупець змушений купляти за встановленою на ринку ціною. З іншого боку, коли таким самим чином домовляються покупці, то продавцю нічого не залишається, як реалізовувати товар за встановленою ними ціною.

Конкурентна взаємодія продавців і покупців ґрунтується на їх протилежних намірах продати якомога дорожче, а купити по можливості дешевше. Коли певний суб'єкт виступає в ролі продавця, він прагне до завищення ціни, а в ролі покупця – виторгувати найнижчу ціну.

**Конкуренція охоплює мікро-, мезо-, макро- і мегарівні економічної системи:**

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

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

✓ *макро- та мегарівні конкуренції (міждержавна та міжрегіональна конкуренція)* охоплюють конкуренцію країн та регіональних угруповань як їх суперництво за створення кращих умов для бізнесу та підвищення якості життя їх населення, яке все більш набуває глобального масштабу.

Економічна теорія вказує на те, що *конкуренція має як негативні* (призводить до економічних криз виробництва, розорення і безробіття, хижацького використання ресурсів; інколи переростає у недобросовісну конкуренцію), так і *позитивні* (виступає двигуном економічного прогресу, знаряддям інноваційного прогресу; стимулює економію матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; спонукає постійно поновлювати асортимент продукції, що випускається, пильно стежити за науково-технічним прогресом) *риси*.

#### 4. Класифікація видів та форм конкуренції

У ринковій економіці конкуренція виконує певні функції (табл.1.2).

У цілому, основне завдання і головна функція конкуренції – завоювати ринок, в боротьбі за споживача перемогти своїх конкурентів, забезпечити одержання сталого прибутку. Аналіз праць науковців з проблем конкуренції дозволив узагальнити підходи до класифікаційних ознак економічної конкуренції:

	фактор покращення якості та зменшення собівартості продукції.	коли зміни кардинальні, невідворотні та раптові.
Політичний клімат	Використання сприятливих можливостей у сфері інвестування, стабільні умови господарчої діяльності, незмінність умов оподаткування, митної політики, зниження податкового тиску.	Можлива нестабільність обстановки, ризик інвестування, загроза приходу до влади представників ділових кіл конкурентів, загроза кризових явищ.
Технічна, податкова, протекціоністська, митна політика держави	Можливість прийняти участь у пільгових програмах розвитку, отримати державні гарантії під експорт, залучити державні кошти під інноваційні програми.	Загроза отримання конкурентами відповідних пільг під інноваційні програми, отримання закордонними конкурентами статусу продукції критичного імпорту.
Ринки збуту та постачання, інформації, фінансовий ринок	Розширення ринків збуту, отримання більшої долі ринку, визначення ефективного сегмента ринку, поліпшення умов отримання фінансової допомоги, зменшення тиску з боку постачальників, отримання додаткової інформації технічного, економічного характеру та інформації щодо конкурентів.	Загроза втрати конкурентної позиції, погіршення умов на ринках енергоносіїв, сировини, матеріалів, комплектуючих, витік інформації технічного, економічного значення, щодо стану об'єкта аналізу, втрата долі ринку або неможливість відокремлення сегменту в якому конкуренто-спроможність об'єкту є достатньою.
Виробнича соціальна інфраструктура оточення	Можливість використання зовнішньої інфраструктури щодо зниження витрат на виробничу та соціальну сферу, підвищення спеціалізації підприємства, підвищення кооперації у виробничій сфері, розширення можливостей пошуку спеціалістів та формування потрібної структури кадрів.	Загроза збільшення залежності від зовнішнього середовища, невизначеність змін зовнішніх факторів, відставання в області підготовки та перепідготовки кадрів на власній базі.

Серед пасивних факторів на підприємство вказаної галузі значно впливають історично обумовлена орієнтація країни на певні ринки, загальний рівень науки і техніки у країні взагалі, у тому числі й в суміжних галузях.

Зазвичай, SWOT-аналіз виконується у наступній послідовності:

1. Визначення найважливіших факторів зовнішнього середовища та вибір тих, які найбільшою мірою впливають на об'єкт аналізу згідно з його галузевою приналежністю, масштабами та типом виробництва з метою локалізації існуючих і потенційних загроз та розробка системи заходів з їх попередження та нейтралізації.

2. Визначення серед встановлених факторів зовнішнього середовища тих, що сприяють розвитку підприємства з метою розробки системи заходів на умовах використання наданих можливостей для зміцнення конкурентних позицій об'єкта.

3. Аналіз сильних сторін конкурентної позиції підприємства з урахуванням по-зитивного впливу пасивних та активних елементів зовнішнього середовища.

4. Аналіз слабких сторін конкурентної позиції підприємства з урахуванням не-гативного впливу пасивних та активних елементів зовнішнього середовища.

5. Аналіз обмежень, що накладає вплив пасивних та активних елементів зовнішнього середовища на рівень використання існуючого потенціалу конкурентоспроможності та можливості втілення потенціалу розвитку підприємства.

Якщо розглядати зовнішні фактори як обмеження, то загрози так само як і можливості встановлюють певні межі використання існуючого потенціалу конкурентоспроможності та втілення потенціалу розвитку підприємства.

Розглянемо вплив зовнішніх факторів на прикладі підприємства (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – Зовнішні фактори, як обмеження використання потенціалу конкурентоспроможності

Фактори зовнішнього середовища	Можливості	Загрози
Історично обумовлена орієнтація країни на певні ринки	Використання традиційних технологій, стандартів, знання ринку, традиційних партнерів, наявність традиційних конкурентів та умов конкурентної боротьби, відносна стабільність ринків.	Відсутність маневру, необхідність витрат на пошук альтернатив, залежність від двосторонніх взаємин держав, накопичення розбіжностей в системах стандартів, якості, вимог ринків з іншими країнами.
Загальний рівень науки і техніки	Використання досягнень науки і техніки у розвитку функціональних елементів носія, зміна та поширення суспільних потреб як фактор збільшення ємності ринків збуту, зміна традиційних матеріалів на нові як	Наявність ризику, що досягненнями науки та техніки скористаються конкуренти за умовою відсутності необхідних ресурсів у складі об'єкта аналізу, загроза банкрутства

Таблиця 1.2 - Функції конкуренції як економічної категорії

Функція	Пояснення
<b>Функція регулювання</b>	Для утримання в боротьбі, підприємець має пропонувати вироби, яким віддає перевагу споживач. Отже, і фактори виробництва під впливом ціни спрямовуються в ті галузі, де в них відчувається найбільша потреба.
<b>Функція мотивації</b>	Конкуренція включає стимули до вищої продуктивності Для підприємця конкуренція - шанс та ризик одночасно: ✓ підприємства, які пропонують ліпшу за якістю продукцію або виробляють її з меншими виробничими витратами, отримують винагороду у вигляді прибутку (позитивні санкції); це стимулює технічний прогрес; ✓ підприємства, які не реагують на побажання клієнтів або порушення правил конкуренції своїми суперниками на ринку, отримують покарання у вигляді збитків або витісняються з ринку (негативні санкції).
<b>Функція розподілу</b>	Конкуренція дозволяє розподіляти дохід серед підприємств і домашніх господарств у відповідності з їхнім ефективним внеском. Це відповідає панівному в конкурентній боротьбі принципу винагороди за результатами.
<b>Функція контролю</b>	Конкуренція обмежує й контролює економічну потужність кожного підприємства (якщо монополіст може призначати єдино можливу ціну, то конкуренція надає покупцеві можливість вибору серед декількох продавців). Чим досконаліше конкуренція, тим справедливіше ціна.

✓ *за територіальною ознакою* - внутрішньогалузева (конкуренція між окремими підприємцями всередині кожної галузі щодо одержання прибутку) та міжгалузева (специфічною формою конкуренції капіталів у боротьбі за більш прибуткове застосування капіталу; здійснюється у вигляді міграції капіталів з одних галузей в інші, в результаті переливу капіталів створюється середня норма прибутку);

✓ *за видом конкурентної поведінки* – конкуренція між продавцями та покупцями; між виробниками (обумовлена існуванням “ринку покупця” - пріоритет на ринку покупців над виробниками-продавцями); між споживачами (обумовлена існуванням «ринку продавця» – пріоритет на ринку продавців над споживачами-покупцями).

✓ *з точки зору конкурентної ситуації в галузі і на ринку* досконала (чиста) та недосконала (монополістична або олігополістична);

✓ *за критерієм результативності* – ефективна та неефективна конкуренція;

✓ *з дотриманням норм законодавства* – добросовісна та недобросовісна;

✓ *за методами конкурентної боротьби* - цінова і нецінова.

Розглянемо детальніше основні види конкуренції. *Ефективна конкуренція* це динамізм, стимулювання до отримання надприбутків за рахунок переваги у витратах і якості продукту; можлива лише в умовах динамічної економіки, де безупинний потік нововведень трансформує статичну ситуацію.

Основними методами *добросовісної конкуренції* є: підвищення якості продукції, зниження цін («війна цін»), реклама, розвиток до- і післяпродажного

обслуговування, створення нових товарів і послуг з використанням досягнень НТР тощо. Однією з форм добросовісної конкуренції є цінова конкуренція, яка використовується для виштовхування з ринку більш слабких суперників чи проникнення на новий ринок.

*Недобросовісна конкуренція* визначається як дії суб'єктів господарювання з дискредитації конкурентів і за основні методи має є: економічне та промислове шпигунство; поширення помилкових або неточних даних про конкурента; незаконне використання товарного знаку, фірмового найменування чи маркірування конкурента — підробка продукції; підкуп і шантаж; введення в оману споживачів щодо характеру, способу, місця виготовлення товару і його якості та реклама товару, що не відповідає вимогам якості; махінації з діловою звітністю та валютні махінації; некоректне порівняння товарів; самовільне використання чи розголошення конфіденційної науково-технічної, виробничої чи іншої інформації; приховування дефектів тощо; демпінг, установлення дискримінаційних цін чи контролю за діяльністю конкурента з метою припинення цієї діяльності; таємна змова на торгах; створення таємних картелів; корупція тощо.

Прийоми цінової і нецінової конкуренції наведено у табл.1.3.

Залежно від обставин, фірма може застосовувати будь-які методи конкуренції, не заборонені законодавчо. В умовах сучасної конкуренції спостерігається переважання нецінових методів конкуренції над ціновими, в основу яких покладена боротьба за диференційований попит. Як правило, наявність могутньої нецінової конкуренції пов'язують з високим рівнем розвитку ринкових відносин. До незаконних методів нецінової конкуренції відноситься промислове шпигунство; переманювання фахівців, що володіють виробничими секретами; випуск підроблених товарів тощо. Цінова і нецінова конкуренція не є антиподами один одному, їх механізми можуть поєднуватися і приносили додаткові вигоди виробникам.

Віокремлюють також глобальну конкуренцію, за якої ціни і конкурентні умови різних ринків тісно пов'язані між собою, і термін «світовий», або «глобальний», ринок дійсно має сенс. У глобальних галузях конкурентна позиція фірми в одній країні істотно впливає на її позиції в інших країнах. Між компаніями-конкурентами боротьба відбувається на ринках різних країн, але найбільшої гостроти вона досягає на тих ринках, де обсяги продажу великі і присутність стратегічно важлива для забезпечення сильної позиції в глобальній галузі.

Конкурентні переваги, які фірма отримала, діючи на своєму національному ринку, доповнюються тими перевагами, які з'являються при проведенні міжнародних операцій (наявність заводів в країнах з дешевою робочою силою, здатність задовольняти попит споживачів за рахунок власних міжнародних операцій, репутація фірми, що розповсюджується за межі однієї країни).

п'яти сил конкуренції», де підприємство розглядається лише як вже сформований учасник загального процесу конкурентної боротьби.

3. Потенціал конкурентоспроможності визначається з урахуванням динаміки морального та фізичного зносу носія, рівень яких у свою чергу залежить від розподілу фінансових ресурсів між підтримкою існуючого потенціалу, та потенціалу розвитку. «Конкурентоспроможність підприємства» приймає існуючий рівень як даність, і тому може слугувати як інструмент аналізу поведінки підприємства у конкурентному середовищі, й дуже обмежено – щодо внутрішніх причин відставання підприємства.

## **2. Зовнішні фактори впливу на потенціал конкурентоспроможності підприємства**

Оцінка зовнішнього середовища підприємства звичайно проводиться у загальновизнаному порядку. Після встановлення місії й цілей підприємства виконується діагностичний етап процесу стратегічного планування: оцінка змін, що впливають на різні аспекти поточної стратегії; визначення факторів, що представляють погрозу для поточної стратегії фірми; аналіз діяльності конкурентів; визначення факторів, що представляють більше можливостей для досягнення стратегічних цілей шляхом коректування планів.

Аналіз зовнішнього середовища допомагає визначити погрози й можливості, з якими зіштовхується фірма, і встановити несприятливі фактори, які у змозі знизити рівень використання загального потенціалу підприємства.

Після складання переліку аналізованих факторів звичайно будується матриця SWOT. Якщо застосовувати цей метод у процесі аналізу функціональних елементів носія, то визначається їх потенціал, складається перелік сильних і слабких сторін, можливостей і небезпек із вказівкою ймовірності настання даних подій і рівня наслідків для фірми. Подальша обробка даних може виконуватись матричним або іншим методом. Розглянемо цей процес на прикладі побудови матриці SWOT-аналізу.

Даний метод поєднує чотири аспекти аналізу та відповідно позначається аббревіатурою «SWOT»: Strengths – сильні сторони; Weakness – слабкі сторони; Opportunities – можливості; Threats – погрози, небезпеки.

SWOT-аналіз набув значної популярності, хоча, як вважають деякі дослідники, зміст цього методу аналізу та варіанти його практичного застосування є дискусійними. Теоретичне розуміння та методики проведення SWOT-аналізу в трактуванні різних авторів відмінні, не існує єдності поглядів і щодо його практичного застосування. На наш погляд, метод SWOT-аналізу діяльності підприємств є загальною схемою, яку кожного разу необхідно пристосовувати до конкретних умов (галузеві відмінності, тип та масштаби виробництва, особливості національного законодавства) та до рішення певних завдань (наприклад, діагностика потенціалу підприємства). Частіше за все такими завданнями є формування комплексу дій щодо перетворення слабостей підприємства на переваги, загроз на можливості, а також розвитку сильних позицій у межах існуючих можливостей.



## ТЕМА 5. ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО СКЛАДОВИХ

1. Потенціал конкурентоспроможності підприємства: підходи до визначення.
2. Зовнішні фактори впливу на потенціал конкурентоспроможності підприємства.
3. Система оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

### 1. Потенціал конкурентоспроможності підприємства: підходи до визначення

Потенціал конкурентоспроможності вимірюється лише у порівнянні з іншими підприємствами і не є суто внутрішньою властивістю об'єкту оцінки.

Потенціал конкурентоспроможності підприємства – це властивість носія забезпечити потреби ринку за кожною номенклатурною позицією продукції за обсягом, характеристиками, якістю та ціною в межах виробничого та економічного потенціалу підприємства на певному рівні: вище, нижче або на рівні конкурентів з урахуванням рівня використання існуючої властивості щодо конкурентоспроможності та потенціалу її розвитку. Потенціал конкурентоспроможності не є властивістю лише даного підприємства або абсолютною величиною. Даний вид потенціалу визначається лише у порівнянні з конкурентами, тобто він відносний.

Коли підприємство не в змозі забезпечити вказані умови, воно не конкурентоспроможне. При цьому неконкурентоспроможним є підприємство, й збанкрутує теж підприємство, а не його потенціал. Потенціал конкурентоспроможності, як і будь-який інший потенціал, має внутрішню структуру, де виділяється існуючий, використаний та потенціал розвитку. Саме за цими характеристиками потенціал відрізняється від конкурентоспроможності як такої, що визначається за фактом на момент оцінки. У ході дослідження потенціалу потрібно оцінити, якою взагалі може бути конкурентоспроможність підприємства, якщо використати увесь існуючий потенціал конкурентоспроможності та втілити потенціал її розвитку.

Відміни потенціалу конкурентоспроможності від традиційної «конкурентоспроможності підприємства» полягають у наступному:

1. Потенціал конкурентоспроможності підприємства має внутрішню структуру, за якою можна виділити існуючий, використовуваний, зарезервований, надлишковий та потенціал розвитку. За цим переліком використовуваний (або задіяний) потенціал за змістом найбільш відповідає традиційному терміну «конкурентоспроможність підприємства».

2. Потенціал конкурентоспроможності виникає як нова якість носія у взаємодії виробничого (що відображують переважно характеристики об'єкту) та економічного (що більш враховує зовнішній вплив) потенціалів, тоді як «конкурентоспроможність підприємства» побудована на властивостях «моделі

Таблиця 1.3 - Прийоми цінової та нецінової конкуренції

Приєм/Різновид конкуренції	Характеристика
<b>Цінова конкуренція</b>	
Вид конкурентної боротьби за допомогою цін, передусім шляхом їх зниження з метою стимулювання попиту. Застосовується великими компаніями, орієнтованими на масовий попит, фірмами, що не мають достатніх сил і можливостей у сфері нецінової конкуренції, а також під час проникнення на ринки з новими товарами, при зміцненні позицій у разі раптового загострення проблеми збуту. Неминучі втрати цінової конкуренції: пониження ціни веде до зменшення прибутків; постійне маніпулювання цінами підриває фінансову стабільність фірми, ускладнює планування її діяльності і весь цикл менеджменту. Межі: цінова конкуренція в більшості країн обмежена законодавством; зниження цін не повинне доходити до рівня демпінгу.	
<b>«Цінова війна»</b>	Витіснення конкурентів шляхом поступового зменшення цін з розрахунку на фінансові труднощі конкурентів, що пропонують аналогічні товари, собівартість яких вище. Потім ціни підіймаються знову, і ініціатор «війни» компенсує втрати і витрати, пов'язані з витісненням конкурентів. Якщо конкуренти зроблять у відповідь кроки, цінова війна виявляється малоефективною; фірма може потрапити в «мертву петлю» — процес стрімкого падіння компанії, що увійшла до порочного кола невдач.
<b>«Утримання цін»</b>	Витіснення конкурентів за допомогою утримання цін в період їх зростання у фірм-конкурентів Приєм ефективний в умовах інфляції, проте скористатися ним можуть не всі, наприклад, особливо складно це робити тим фірмам, які працюють на імпорتنій сировині
<b>«Маневрування цінами»</b>	Надання різних знижок, таємне зниження цін, встановлення однакових цін або максимальне зближення цін на товари різної якості. Найбільш поширеним є встановлення цін зі знижками: знижки за прискорення оплати, знижки за платіж готівкою; знижки за кількість товару або серійність; знижки з преїскурантних цін на товар, призначені для дрібнооптової торгівлі; дилерські знижки; знижки для окремих категорій покупців, в замовленнях і постійних контактах з якими зацікавлений продавець; експортні знижки іноземним покупцям; знижки за поза сезонну купівлю товару; приховані знижки у вигляді послуг (безкоштовна доставка товару, пільгові кредити, консультації по експлуатації і т. п.); товарообмінний залік, тобто зменшення ціни нового товару за умови повернення раніше купленого тощо. Використання знижок виправдане лише відносно товарів з еластичним попитом.
<b>«Ціновий прорив»</b>	Передбачає проникнення на ринок принципово новою високоякісною продукцією і встановлення на неї початкової нижче за рівень ринкових цін (в середньому на 30—50 %) з метою залучення масового покупця і збільшення частки фірми на ринку. Стратегія ефективна, якщо існує значний споживчий ринок, попит покупця досить еластичний, а «ціна впровадження» нижча за рівень витрат виробництва основних конкурентів, що не дозволяє їм швидко і суттєво знизити ціни.
<b>Нецінова конкуренція</b>	
Базується на виділенні окремих товарів з низки товарів-конкурентів і наданні їм унікальних, відмітних для покупця властивостей (змінна властивостей продукції; надання продукції якісно нових властивостей; створення нової продукції для задоволення тих же потреб; створення нової продукції для задоволення потреб, що не існували раніше; оновлення властивостей товару, що є символом моди, престижу; вдосконалення послуг, супутніх товару (демонстрація, установка, гарантійний ремонт).	



Продовження табл.1.3

<p><b>Конкуренція, заснована на проміжку часу</b></p>	<p>Полягає в тому, щоб перетворити на фактор конкурентної переваги час від зародження ідеї продукту до початку його постачань клієнтам. Час, що витрачається фірмою на виконання замовлення клієнта (продуктивний час), не тільки визначає величину втрат компанії, але і служить лакмусовим папірцем того, наскільки уважні її співробітники до клієнтів. Концентрація зусиль компанії на скороченні часу виконання замовлень дозволяє знижувати витрати і покращувати сервіс одночасно. Дж. Стік і Т. Хаут відкрили правило «від 0,05 до 5»: для більшості продуктів тільки 0,05-5% всього часу є «продуктивним» (таким, що збільшує цінність продукту). Більше 95 % часу, який продукт в тій або іншій формі проводить в компанії-його виробнику, втрачається даремно. Усунувши втрати, час виходу продукції на ринок можна скоротити в 20—200 разів. Час виходу продукції на ринок повинен співставлятися з аналогічними показниками конкурентів.</p>
<p><b>Конкуренція заснована на проміжку часу для споживання товару</b></p>	<p>Конкуренція витікає з поділу товарів на ті, що споживають (перегляд телепередач, рибалка, заняття спортом тобто все, що відноситься до дозвілля) і ті, що зберігають (найчастіше це послуги: прибирання удома, відкладена на «потім»; харчування в ресторанах швидкого обслуговування; здійснення покупок в невеликих магазинах, на АЗС, поштою, через Інтернет тощо; приготування їжі із заморожених готових продуктів; найом працівників для догляду за будинком; використання посудомийних машин, печі СВЧ.) особистий час покупців. Певних витрат часу вимагає саме здійснення покупки - збір інформації (проглядання різних джерел інформації, огляд вітрин, вивчення реклами), порівняння різних продуктів; оформлення покупки і оплати товару, перебування покупця в дорозі, в черзі; заповнення гарантійних бланків; ремонт і підтримка товару в робочому стані; безпосереднє використання продукту; звільнення від використаного продукту (його утилізація, відвезення на звалище тощо). Багато продуктів позиціонуються як ті, що дозволяють виконувати дещо справ одночасно (подвійне використання часу (поліхропія) - поєднання різних видів діяльності, наприклад, робота на персональному комп'ютері під час польоту на літаку, прогляд телепередач за вечерею). Деякі виробники постійно орієнтуються на «ціну часу» - створюють товари, що зменшують ціну часу, зручно розташовуючи свої торгові підприємства або надаючи інформацію про те, як краще до них дістатися; пропонуючи швидку установку товару.</p>

Сила позицій фірми в умовах глобальної конкуренції прямо пропорційна тому набору конкурентних переваг, які вона має в своїй країні. Глобальна конкуренція існує в таких галузях, як випуск цивільних літаків, телевізорів, автомобілів, годинника, копіювальної апаратури, телекомунікаційного устаткування, шин.

У галузі можуть бути сегменти, що характеризуються глобальною конкуренцією, одночасно з чисто національними сегментами, де конкурентна боротьба здійснюється в рамках однієї країни. Наприклад, в готельній справі сегмент недорогих готелів характеризується конкуренцією лише в межах своєї країни, оскільки в основному вони обслуговують її мешканців. У сегменті готелів для ділових зустрічей і розкішних готелів конкуренція має глобальний характер.

Прийнято виділяти наступні також **форми конкуренції** (табл. 1.4).

З метою забезпечення зростання рівня знань кожне підприємство має вирішити такі завдання:

- надбання знань – використання вже сформованих людством знань та їх пристосування до потреб організації; передбачається також отримання знань шляхом проведення НДДКР і за рахунок використання місцевих джерел знань;
- засвоєння знань – створення сприятливих умов для навчання працівників протягом всього життя;
- передача знань – ефективне використання новітніх інформаційних і телекомунікаційних технологій з метою посилення власних конкурентних позицій.

**Питання для самоконтролю**

1. Який зміст вкладається у поняття «ключові фактори успіху»?
2. Що є спільного та відмінного між ринковими факторами успіху та ключовими компетенціями?
3. Назвіть особливості ключових компетенцій.
4. Що таке конкурентні переваги підприємства?
5. Якими властивостями характеризуються конкурентні переваги?
6. Які підходи до визначення конкурентних переваг ви знаєте?
7. Наведіть зовнішні та внутрішні конкурентні переваги.
8. У чому полягає сутність концепції «Ланцюгу створення вартості»?
9. Якими є основні положення концепції «Ланцюгу цінностей»?
10. Проведіть класифікацію конкурентних переваг підприємства.

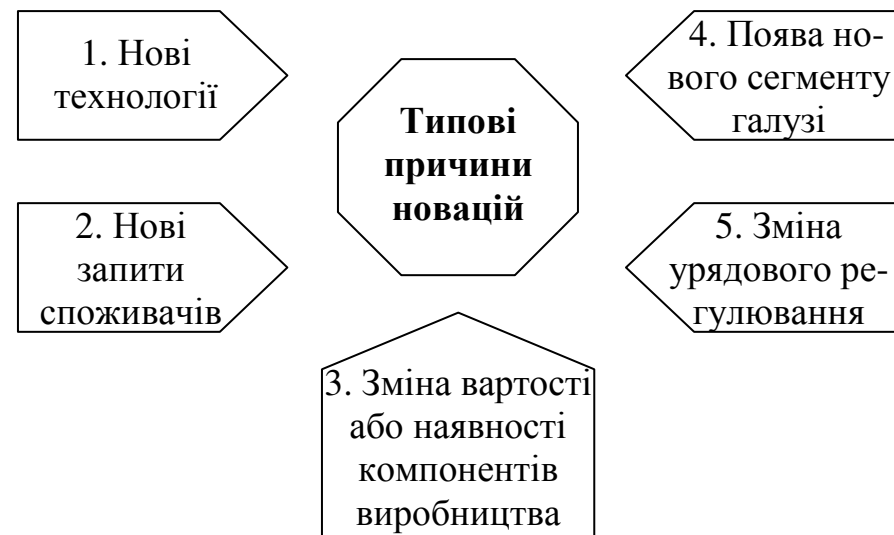


Рис. 4.5 – Типові причини новацій, що дають конкурентну перевагу

Таблиця 4.4 – Систематизація теоретичних підходів до визначення джерел формування конкурентних переваг

№	Підхід	Ринкові вимоги	Основні джерела конкурентних переваг
1.	«Факторний» «Ресурсний»	Товари за помірними цінами	Наявність чинників (ресурсів) виробництва
2.	«Витратний»	Мінімальні ціни	Неухильне зниження витрат
3.	«Якісний»	Покращені якісні характеристики	Постійне підвищення якості
4.	«Адаптивний»	Постійні зміни вимог споживачів	Гнучкість, адаптивність
5.	«Інноваційний»	Оригінальність, неповторність товарів	Інновації
6.	«Інформаційний»	Оригінальність, співвідношення ціна-якість	Знання, інформація, час

Таблиця 1.4 - Форми економічної конкуренції

Форми конкуренції	Загальна характеристика	Приклади
<b>Функціональна</b>	Виникає в ситуації, коли товар, що випускається певним підприємством і поряд з товарами інших фірм задовольняє конкретну потребу споживача. Подібні товари називаються товарно-родовими конкурентами	Потреба споживача – відпочинок після роботи Засоби для задоволення потреби: книги, спортивне знаряддя, музичні платівки
<b>Предметна</b>	Виступає наслідком аналогічності товарів, що випускаються Ведеться за різними марками одного й того ж товару, що випускаються різними фірмами.	Аналогічні товари різних фірм – спортивний одяг, одяг для активного відпочинку та молодіжний одяг - фірм Adidas, Reebok, O'Neill, Nike, Columbia
<b>Видова</b>	Виникає між різними різновидами товару, що в принципі задовольняють одну й ту ж потребу; при цьому існує хоча б один параметр, за яким вони розрізняються (потужність двигуна автомобіля, кількість швидкостей у велосипеда тощо)	Автомобілі одного класу, але з різним оснащенням

#### Питання для самоконтролю

1. Що таке економічна конкуренція та якими є відмітні риси її сучасного трактування?
2. Що виступає предметом економічної конкуренції?
3. Що є спільного та відмінного між ціновою та неціновою конкуренцією?
4. Якими є форми конкуренції?
5. На яких рівнях протікає конкурентна взаємодія суб'єктів конкуренції?
6. Охарактеризуйте підходи до класифікації конкурентоспроможності.
7. Які типи ринкової поведінки підприємств виділяють в залежності від цілей, що переслідують підприємства?
8. Які функції конкуренції як економічної категорії ви знаєте?
9. Якими є основні ознаки економічної конкуренції?
10. Наведіть прийоми цінової та нецінової конкуренції.

## ТЕМА 2. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ

1. Державна політика в сфері регулювання конкуренції.
2. Недобросовісна конкуренція: прояви та види відповідальності.
3. Антимонопольне законодавство.
4. Антимонопольний комітет України.

### 1. Державна політика в сфері регулювання конкуренції

Істотний вплив на формування конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності підприємства здійснює *державна політика в сфері регулювання конкуренції*.

Проводячи конкурентну політику, держава переслідує мету створення конкурентних відносин на внутрішніх і міжнародних ринках, удосконалення правил конкуренції, її інституційного забезпечення. При оцінці державної політики, яка регулює конкуренцію, виділяються такі її основні елементи:

1) *Антимонопольна політика*, що 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 даній галузі.

2) *Фінансова політика стимулювання конкуренції*, що 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 в галузевих підприємствах, 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 законодавче закріплює виключні права на відкриття, винаходи, ноу-хау тощо.

8) *Соціальний захист споживачів* за допомогою законодавче закріплених прав споживачів.

У результаті розвитку цього напрямку формування конкурентних переваг підприємства стало створення загальноприйнятих систем управління якістю.

IV підхід – «адаптивний» (70-80-і рр. XX ст.) – ключовим джерелом формування конкурентних переваг визначав гнучкість (адаптивність) підприємства з метою забезпечення можливостей негайного реагування на зміни потреб ринку та/або ініціювання виникнення цих потреб під час постійної зміни вимог споживачів.

Саме в цей період було створено у виробничій сфері САПР (систему автоматизованого проектування продукції), АСУТП (автоматизованих систем управління технологічними процесами), ГВС (гнучких виробничих систем); а в управлінській – механізми стратегічного управління функціонуванням та розвитком фірми. Уперше термін «стратегічне управління» було запропоновано І.Ансоффом у 70-х роках XX ст.

У межах цього напрямку М.Портером було обґрунтовано, що усі стратегії створення стійких конкурентних переваг можна поділити на три основні варіанти – мінімізація витрат, диференціація продукції, концентрація на певному сегменті ринку. Проте криза стратегічного планування у 80-х роках XX ст. сприяла визначенню основних джерел формування конкурентних переваг в адаптації до змінних умов конкурентного середовища шляхом реструктуризації та перебудови виробничих процесів, управління всіма аспектами якості, скорочення штатів тощо.

V підхід – «інноваційний», який активно розвивався наприкінці XX ст., основним джерелом формування конкурентних переваг визначав інновації, при цьому акцентуючи увагу на обов'язковий стратегічний характер даного джерела. Вимоги споживачів спрямовані на те, щоб товари відрізнялися від аналогів, відображали оригінальність та індивідуальні смаки покупців. Базовою стратегією даного підходу є стратегія «впровадження нововведень». У межах даного підходу запропоновано концепцію, яка базується на спеціалізації – кожному підприємству рекомендується перетворити власну унікальну цінність в довгострокову перевагу.

Найбільш типовими причинами новацій, що дають конкурентну перевагу, виступають: нові технології; нові або такі, що змінюються, запити споживачів; зміна вартості або наявності компонентів виробництва; поява нового сегменту галузі; зміна урядового регулювання (рис. 4.5).

VI підхід – «інформаційний» (кінець XX ст. початок XXI ст.) – ключовим джерелом формування конкурентних переваг визначаються знання, інформація та час. Базовими стратегіями, спрямованими на формування часових конкурентних переваг є «підвищення швидкості реагування на зміни споживчого попиту», «прискорення процесів розробки та постановки на виробництво нових товарів», «скорочення термінів постачання продукції або надання послуг» (табл.4.4).

На стійкість конкурентної переваги впливає характер і кількість джерел її формування. Чим складнішим і численнішим є набір джерел певної переваги фірми над конкурентами, тим менша імовірність копіювання та тривалішим буде термін відставання конкурентів. Визначальну роль відіграє також постійна модернізація всіх сфер діяльності підприємства, від поповнення та вдосконалення інструментарію маркетингових досліджень попиту до рівня якості та комплексності післяпродажного обслуговування клієнтів. Тобто для збереження переваг потрібні зміни, вдосконалення, нововведення.

У теорії конкурентних переваг підприємств існує кілька підходів до визначення джерел їх формування.

I підхід – «факторний» або «ресурсний» – досить широке розповсюдження мав у XIX ст. (Сміт А., Рікардо Д.). Згідно з цим підходом ключовим джерелом формування конкурентних переваг є наявність чинників виробництва, а основною вимогою до товарів (послуг), які виробляють та/або реалізують підприємства, є помірний рівень ціни.

II підхід – «витратний», який сформувався та був пріоритетним у першій половині XX ст. Так, засновник автомобілебудування Г. Форд орієнтується на великі промислові комплекси розробив теоретичну концепцію, серед основних положень якої є: масове виробництво, що забезпечує меншу вартість виробу, краще задоволення масового попиту та більший прибуток, а також розвинута спеціалізація.

Ключовим джерелом набуття конкурентних переваг визнавалося стійке зниження витрат, а основною вимогою споживача – мінімізація ціни. У цей період формуються методологічні засади доцільності та ефективності функціонування великих і надвеликих підприємств, обґрунтовуються переваги масового стандартизованого виробництва для задоволення потреб масових недиференційованих ринків того часу.

Саме цей підхід було застосовано Портером М. під час обґрунтування однієї з базових конкурентних стратегій – «лідирства за витратами», яка базується на твердженні, що конкурентоспроможність підприємств формується за рахунок використання ефекту масштабу, зниження собівартості та продажу товарів за цінами, що не вище цін конкурентів.

III підхід, характерний для другої половини XX ст. – «якісний». Його представники основним фактором формування конкурентних переваг визначали постійне підвищення якості товарів (послуг), процесів та систем; вимоги споживачів спрямовані на покращення, в першу чергу, якісних характеристик товарів (послуг), а не на їх ціну.

Даному підходу відповідає базова конкурентна стратегія «диференціації продукції» (за М. Портером). Характерним для цього періоду є розвиток системних, комплексних принципів управління якістю, принципів «тотального управління якістю» (Total Quality Control – TQC). Зазначені принципи об'єднали та скоординували роботу всіх підрозділів підприємства, починаючи з відділів маркетингу та виробничих відділів і закінчуючи роботою з контролю якості сировини та матеріалів.

Негативні моменти, що на сучасному етапі впливають на конкурентне середовище в Україні: надмірна частка монополізованих ринків в Україні (більше 30%); високий рівень концентрації української економіки (100 найбільших підприємств дають майже половину промислового виробництва, а тому числі 10 найбільших — близько 20%); нерівність умов конкуренції на багатьох ринках України; численність порушень законодавства про захист економічної конкуренції з боку суб'єктів господарювання та владних структур. Тому завданнями уряду є реалізація спеціальних програм підтримки вільного підприємництва, подолання монополізму та захисту ринку від недобросовісної конкуренції.

Серед основних законів та підзаконних актів, що регулюють конкурентні відносини в Україні, слід назвати, в першу чергу, **Конституцію України**, абзац третій 42-ї статті якої каже про наступне: «Держава забезпечує захист конкуренції у підприємницькій діяльності. Не допускаються зловживання монопольним становищем на ринку, неправомірне обмеження конкуренції та недобросовісна конкуренція. Види і межі монополії визначаються законом»,

Інші закони і законодавчі акти України:

- ✓ Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 26.01.2016 року №235-19;
- ✓ Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 12.11.2015 року №782-19;
- ✓ Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 25.12.2015 року №922;
- ✓ Закон України «Про ціни і ціноутворення» від 09.07.2010 року N 2479-17;
- ✓ Закон України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту» від 04.07.2013 року N406-18;
- ✓ Закон України «Про природні монополії» від 22.09.2016 року N 1540;
- ✓ Закон України «Про господарські товариства» від 06.10.2016 року N 1666;
- ✓ Господарський Кодекс України від 06.10.2016 № 1670;
- ✓ Розпорядження Антимонопольного комітету України «Про затвердження Типових вимог до узгоджених дій суб'єктів господарювання для загального звільнення від попереднього одержання дозволу органів Антимонопольного комітету України на узгоджені дії суб'єктів господарювання» від 28.08.2009 року N 350-р.

## 2. Недобросовісна конкуренція: прояви та види відповідальності

**Недобросовісною конкуренцією** згідно Закону України «Про недобросовісну конкуренцію» визнаються будь-які дії у конкуренції, що суперечать правилам, торговим та іншим чесним звичаям у підприємницькій діяльності, а саме:

- ✓ неправомірне використання ділової репутації господарюючого суб'єкта (чужих позначень, рекламних матеріалів, упаковки, товару іншого виробника; копіювання зовнішнього вигляду виробу; порівняльна реклама);
- ✓ створення перешкод господарюючим суб'єктам у процесі

конкуренції та досягнення неправомірних переваг у конкуренції (дискредитація господарюючого суб'єкта; купівля-продаж товарів, виконання робіт, надання послуг із примусовим асортиментом; схилення (до бойкоту господарюючого суб'єкта; до дискримінації покупця (замовника); господарюючого суб'єкта до розірвання договору з конкурентом); підкуп працівника постачальника; підкуп працівника покупця (замовника); досягнення неправомірних переваг у конкуренції);

✓ неправомірне збирання, розголошення, схилення до розголошення та використання комерційної таємниці.

За вчинення дій, визначених як недобросовісна конкуренція, суб'єкти господарювання несуть певну відповідальність, яка визначена Законом «Про недобросовісну конкуренцію» (табл.2.1).

Таблиця 2.1 - Види відповідальності за недобросовісну конкуренцію

Вид відповідальності	Пояснення
Накладання штрафів на господарюючих суб'єктів - юридичних осіб та їх об'єднання	Вчинення господарюючими суб'єктами - юридичними особами та їх об'єднаннями дій, визначених цим Законом як недобросовісна конкуренція, тягне за собою накладання на них Антимонопольним комітетом України, його територіальними відділеннями штрафів у розмірі до трьох відсотків виручки від реалізації товарів, виконання робіт, надання послуг господарюючого суб'єкта за останній звітний рік, що передував року, в якому накладається штраф. У разі якщо обчислення виручки господарюючого суб'єкта неможливе або виручка відсутня, штрафи, зазначені у частині першій цієї статті, накладаються у розмірі до п'яти тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.
Накладання штрафів на юридичних осіб, їх об'єднання та об'єднання громадян, що не є господарюючими суб'єктами	Вчинення дій, визначених цим Законом як недобросовісна конкуренція, юридичними особами, їх об'єднаннями та об'єднаннями громадян, що не є господарюючими суб'єктами, тягне за собою накладання на них Антимонопольним комітетом України, його територіальними відділеннями штрафів у розмірі до двох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.
Відшкодування збитків	Збитки, заподіяні внаслідок вчинення дій, визначених Законом як недобросовісна конкуренція, підлягають відшкодуванню за позовами заінтересованих осіб у порядку, визначеному цивільним законодавством України.

9	Охоплення ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- на окремому сегменті</li> <li>- на декількох сегментах</li> <li>- на ринку вцілому</li> </ul>
10	Вид одержуваного ефекту від реалізації переваги	<ul style="list-style-type: none"> <li>- науково-технічний</li> <li>- екологічний</li> <li>- соціальний</li> <li>- економічний</li> </ul>
11	Фактори і суб'єкти (ініціатор)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кон'юнктура ринку</li> <li>- державна політика в області регулювання конкуренції</li> <li>- діяльність конкурентів і безпосередньо підприємства</li> </ul>
12	Джерело походження, відношення до системи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зовнішні</li> <li>- внутрішні</li> </ul>
13	Ступінь відтворюваності (стійкості, характер динаміки)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- переваги високого порядку (стійкі)</li> <li>- переваги низького порядку (нестійкі)</li> </ul>
14	Тривалість дії	<ul style="list-style-type: none"> <li>- довгострокові</li> <li>- середньострокові</li> <li>- короткострокові</li> </ul>
15	Зв'язок з силами конкуренції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- взаємодія з постачальниками</li> <li>- взаємодія зі споживачами</li> <li>- захист від товарів-субститутів</li> <li>- протидія новим конкурентам</li> <li>- конкуренція на «центральному ринзі»</li> </ul>
16	Готовність до реалізації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- реальні</li> <li>- потенційні</li> </ul>
17	Метод або спосіб одержання переваги	<ul style="list-style-type: none"> <li>- у спадщину (об'єктивно)</li> <li>- навчання</li> <li>- впровадження нововведень (інновації)</li> <li>- переміщення</li> </ul>
18	Рівень ієрархії	<ul style="list-style-type: none"> <li>- на рівні товару</li> <li>- на рівні фірми</li> <li>- на рівні галузі</li> <li>- на рівні економіки</li> </ul>
19	Сфера прояву	<ul style="list-style-type: none"> <li>- НДДКР</li> <li>- виробництво</li> <li>- реалізація</li> <li>- сервіс й експлуатація</li> </ul>
20	Зміст фактору переваги	<ul style="list-style-type: none"> <li>- якість товару (послуги)</li> <li>- ціна товару</li> <li>- витрати у споживача товару</li> <li>- якість сервісу товару</li> </ul>

Формування конкурентної переваги, виходячи з основних положень концепції «ланцюга створення вартості», повинно передбачати рішення триєдиного завдання. Це:

- ✓ оптимізація рівня виконання базисних функцій;
- ✓ ефективна міжфункціональна координація;
- ✓ погодження з впливом зовнішніх чинників.

Інакше кажучи, загальне покращення функціонування ланцюга формування вартості передбачає одночасне посилення кожної ланки і зв'язків між ними. Оптимальна конкурентоспроможність може бути встановлена шляхом аналізу для кожної з основних функцій «ланцюга створення вартості» джерел конкурентних переваг, доступних для підприємства. Кожна базова функція повинна бути проаналізована згідно з її власною логікою стратегічного розвитку, оскільки кожна з них знаходиться у своїй специфічній конкурентній площині, зі своїми бар'єрами для вступу і своїми закономірностями динаміки основних показників (витрат і результатів).

#### 4. Види та джерела формування конкурентних переваг

Конкурентні переваги класифікують за різними ознаками (табл. 4.3).

Таблиця 4.3 – Класифікація конкурентних переваг підприємства

№ п/п	Класифікаційна ознака	Вид конкурентної переваги
1	Метод конкуренції	– цінові – нецінові
2	Характер фактору	– економічні – техніко-технологічні – організаційні – управлінські – маркетингові – соціально-психологічні – природно-кліматичні, географічні – екологічні
3	Характер виникнення	– первинні – похідні (вторинні)
4	Ступінь значущості для підприємства	– базові – другорядні
5	Можливість регулювання підприємством	– регульовані – нерегульовані
6	Відповідність характеру цілей підприємства	– стратегічні – тактичні
7	Роль у забезпеченні конкурентної стратегії	– засновані на диференціації (якісні) – засновані на низьких витратах (вартісні)
8	Зв'язок з процесом інтеграції	– інтеграційні – не інтеграційні

Адміністративна відповідальність громадян	Вчинення дій, визначених цим Законом як недобросовісна конкуренція, громадянами, які займаються підприємницькою діяльністю без створення юридичної особи, тягне за собою накладення адміністративного стягнення згідно із законодавством. Вчинення в інтересах третіх осіб дій, визначених цим Законом як недобросовісна конкуренція, громадянами, що не є підприємцями, тягне за собою накладення адміністративного стягнення згідно із законодавством.
Вилучення товарів з неправомірно використаним позначенням та копій виробів іншого господарюючого суб'єкта (підприємця)	У разі встановлення факту неправомірного використання чужих позначень, рекламних матеріалів, упаковки, передбаченого статтею 4 цього Закону, або факту копіювання виробів, передбаченого статтею 6 цього Закону, заінтересовані особи можуть звернутися до Антимонопольного комітету України, його територіальних відділень із заявою про вилучення товарів з неправомірно використаним позначенням або копій виробів іншого господарюючого суб'єкта (підприємця) як у виробника, так і у продавця. Порядок використання вилучених товарів визначається Кабінетом Міністрів України. Вилучення товарів із неправомірно використаним позначенням та копій виробів іншого господарюючого суб'єкта (підприємця) застосовується у разі, коли можливість змішування з діяльністю іншого господарюючого суб'єкта (підприємця) не може бути усунена іншим шляхом.
Спростування неправдивих, неточних або неповних відомостей	У разі встановлення факту дискредитації господарюючого суб'єкта (підприємця) Антимонопольний комітет України, його територіальні відділення мають право прийняти рішення про офіційне спростування за рахунок порушника поширених ним неправдивих, неточних або неповних відомостей у строк і спосіб, визначені законодавством або цим рішенням.

У випадках незгоди з рішеннями Комітету і його територіальних відділень суб'єкти господарювання, органи державної влади, місцевого самоврядування, адміністративно-господарського управління та контролю, інші зацікавлені особи мають право у тридцятиденний строк звернутись до суду, арбітражного суду із заявою про скасування чи зміну повністю або частково відповідних рішень.

Державна політика у сфері розвитку економічної конкуренції та обмеження монополізму в господарській діяльності, здійснення заходів щодо демонополізації економіки, фінансової, матеріально-технічної, інформаційної, консультативної та іншої підтримки суб'єктів господарювання, які сприяють розвитку конкуренції, здійснюються органами державної влади, органами місцевого самоврядування та органами адміністративно-господарського управління та контролю. Для забезпечення державного контролю за додержанням законодавства про захист економічної конкуренції, захисту інтересів суб'єктів господарювання та споживачів від його порушень утворено спеціальний державний орган - *Антимонопольний комітет України*.

### 3. Антимонопольне законодавство

*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. На сьогоднішній день антимонопольне законодавство мають 60 країн (в США - это антитрестовське законодавство, в Японії - антимонопольне, у більшості країн-членів ЄС – Боротьба з обмеженою діловою практикою, у германії, Австрії, Швейцарії - картельне законодавство), у тому числі, на початку 90-х рр. його прийнято в усіх країнах СНД і Балтії.

Одним з основних нормативно-правових актів законодавства про захист економічної конкуренції є *Закон України «Про захист економічної конкуренції»*.

Закон визначає правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і спрямований на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин. Згідно з цим законом, *основними порушеннями законодавства про захист економічної конкуренції є*: антиконкурентні узгоджені дії; зловживання монопольним (домінуючим) становищем; антиконкурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю; невиконання рішення, попереднього рішення органів Антимонопольного комітету України або їх виконання не в повному обсязі; обмежувальна та дискримінаційна діяльність; порушення положень погоджених з органами Антимонопольного комітету України установчих документів суб'єкта господарювання, створеного в результаті концентрації, якщо це призводить до обмеження конкуренції; концентрація без отримання відповідного дозволу органів Антимонопольного комітету України у разі, якщо наявність такого дозволу необхідна; неподання інформації (або подання інформації у неповному обсязі, подання недостовірної інформації) Антимонопольному комітету України, його територіальному відділенню у строки, встановлені органами Антимонопольного комітету України, головою його територіального відділення чи нормативно-правовими актами; створення перешкод працівникам Антимонопольного комітету України, його

дозволяє економічно ефективно функціонувати на відповідному етапі, у відповідній сфері:

✓ технології: використання менш капітало- та працемістких процесів, процедур, що забезпечують кращу ресурсовіддачу, інше;

✓ науково-дослідні та впроваджені роботи: дослідницький потенціал (фінансування, кадри та їх інтелектуальний, професійний рівень), концептуальна прогресивність і якість виробів, володіння патентами і ліцензіями, інше;

✓ виробництво: організаційно-технічний рівень, порівняльна тривалість виробничого циклу, адаптивність виробничого потенціалу, прояв ефектів досвіду та масштабу, ефективність внутрішнього контролю якості, інше;

✓ маркетинг: вплив на асортимент виробів; ефективність реклами та методів товаропросування; цінова політика та її успішність; формування й ефективність дистрибуторської мережі, інше;

✓ після продажне обслуговування; значення гарантій, якість і швидкість обслуговування тощо.

Ще однією групою загальних компетенцій є *управлінські*, від рівня яких залежать поточна й перспективна достатність конкурентних переваг. У розрізі окремих функцій можна виділити:

✓ стратегічний менеджмент: наявність і ефективність стратегічних планів, рівень організації та сукупність методів розробки і виконання стратегії, відмітність й успішність попередніх і робочої стратегій підприємства, інше;

✓ фінансовий менеджмент: структура джерел фінансування, політика боргів, рівень заборгованості, рівень і тенденції рентабельності, інше;

✓ менеджмент персоналу: політика підбору кадрів, селекції талантів і обдарованих особистостей, довгострокові програми перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу, ефективність систем мотивації праці, інше;

✓ організаційні структури: їх гнучкість, рівень сприймання та швидкість впровадження прогресивних змін, інше;

✓ процеси прийняття рішень: адміністративні цикли і процедури, рівень співпраці підрозділів, інше;

✓ процеси контролю: якість інформаційних потоків, надійність і швидкість реакції систем контролю, інше;

✓ система комунікацій і її ефективність тощо.

Щодо психологічних компетенцій, то загалом вони характеризують здатність персоналу підприємства і, перш за все, його керівної ланки швидко сприймати зміни в правилах поведінки у бізнес-середовищі їх функціонування, а також у макросередовищі.

Аналіз «ланцюгу цінностей» передбачає, серед іншого, співставлення витрат і результатів по кожному процесу з відповідними витратами та результатами найближчих конкурентів. На основі такого аналізу визначають, які важливі заходи вздовж «ланцюгу створення вартості» підприємству треба здійснити, щоб випередити конкурентів і досягти успіху.



створення і подальшого розвитку, виступає концепція «ланцюгу цінностей» або «ланцюгу створення вартості» запропонована Майклом Портером в його книзі *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (New York, Free Press, 1985)*. Під вартістю в даному випадку розуміють ту суму, яку покупець згідно сплатити за товар або послуги, що пропонує виробник. Ланцюг цінностей відображає процес створення вартості на підприємстві та складається з різних елементів основних і допоміжних (підтримуючих) процесів (рис. 4.4).

Виходячи з того, що створювана на підприємстві вартість є результатом послідовного здійснення різних видів діяльності, що відповідно розподіляє підприємство на певну кількість функціональних підсистем, стає можливим і необхідним визначати внесок кожного виду діяльності в кінцеві результати роботи підприємства. Враховуючи значення у формуванні кінцевої вартості (цінності), М. Портер поділяє всі види діяльності на основні та допоміжні. До основних видів діяльності він відносить процеси матеріального створення і продажу продукту, його доставки до покупця та післяпродажного обслуговування. Щодо допоміжних видів діяльності, то на такі спираються основні види і такими останні забезпечуються в плані придбання технологій, постачання засобів виробництва та трудових ресурсів, здійснення загального керівництва підприємством. Сукупність допоміжних видів діяльності М. Портер об'єднує поняттям «інфраструктура підприємства».



Рис. 4.4 – «Ланцюг створення вартості»

Кожна ланка ланцюга відповідає певній функції, яка вимагає наявності сукупності компетенцій, що, у свою чергу, індивідуально властива кожному підприємству. Чисельність функцій і множинність відповідних компетенцій обумовлює необхідність їх групування за певними ознаками. Досить традиційним є поділ компетенцій підприємства на три групи: економічні, управлінські та психологічні.

До групи економічних компетенцій відносять такі, наявність яких

територіального відділення у проведенні перевірок, огляду, вилученні чи накладенні арешту на майно, документи, предмети чи інші носії інформації; обмежувальна діяльність об'єднань; тощо.

Основними порушеннями антимонопольного законодавства є: зловживання монополією (найпоширеніший тип порушення антимонопольного законодавства); антиконкурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю; обмежувальна та дискримінаційна діяльність суб'єктів господарювання, об'єднань; недобросовісна конкуренція.

Для аналізу рівнів монополізації як загальнодержавного, так і регіональних ринків використовується методика визначення монополізованого становища суб'єктів господарювання на ринку призначена. Для визначення монополізованого становища суб'єкта господарювання на ринку: складається перелік товарів, щодо яких визначається монополізоване становище суб'єкта господарювання, а також перелік їх споживачів; встановлюється проміжок часу, протягом якого визначається монополізоване становище суб'єкта господарювання (як правило за рік); визначаються товарні межі ринку, територіальні межі ринку, обсяг ринку, на якому діє суб'єкт господарювання, обсяг товару, що надходить від суб'єкта господарювання на цей ринок, частки суб'єктів господарювання на ринку; структура ринку; встановлюються ознаки ринкової влади, що підтверджують можливість об'єкта аналізу обмежувати конкуренцію на ринку. Саме по собі монополізоване становище того або іншого суб'єкта господарювання не визнається порушенням законодавства про захист економічної конкуренції. Таким порушенням Закон України «Про захист економічної конкуренції» визнає **зловживання монополією на ринку** - різновид монополізованої діяльності й призводить або може призвести до: істотного обмеження конкуренції; тимчасового (чи тривалого) обмеження виробництва товарів (товарообігу) зі створенням дефіциту на певному ринку або суміжних із ним ринках; руйнації ринків або необґрунтоване великого обсягу бартерного обміну товарів; порушення прав і законних інтересів споживачів, підприємців.

Згідно із Законом України «Про обмеження монополізму і недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» зловживаннями монополією вважаються:

- ✓ встановлення таких цін чи інших умов придбання або реалізації товару, які неможливо було б встановити за умов існування значної конкуренції на ринку;
- ✓ застосування різних цін чи різних інших умов до рівнозначних угод з суб'єктами господарювання, продавцями чи покупцями без об'єктивно виправданих на те причин;
- ✓ обумовлення укладання угод прийняттям суб'єктом господарювання додаткових зобов'язань, які за своєю природою або згідно з торговими та іншими чесними звичаями у підприємницькій діяльності не стосуються предмета договору;
- ✓ обмеження виробництва, ринків або технічного розвитку, що завдало чи

може завдати шкоди іншим суб'єктам господарювання, покупцям, продавцям;

- ✓ часткова або повна відмова від придбання або реалізації товару за відсутності альтернативних джерел реалізації чи придбання;
- ✓ істотне обмеження конкурентоспроможності інших суб'єктів господарювання на ринку без об'єктивно виправданих на те причин;
- ✓ створення перешкод доступу на ринок (виходу з ринку) чи усунення з ринку продавців, покупців, інших суб'єктів господарювання.

За зловживання монополієм становленням на суб'єкта господарювання - юридичну особу накладається штраф у розмірі до 5% виручки від річної реалізації продукції (за рік, що передував року, в якому накладається штраф). У випадку неможливості обчислення виручки чи її відсутності штраф становить до десяти тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. Адміністративну відповідальність у вигляді штрафу за порушення антимонопольного законодавства несуть посадові особи органів державної влади, місцевого самоврядування, адміністративно-господарського управління та контролю, підприємств (об'єднань, господарських товариств тощо), установ, організацій (у розмірі до 15 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян), а також громадяни, які займаються підприємницькою діяльністю без створення юридичної особи (до 30 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян).

Протоколи про адміністративне правопорушення складаються працівниками Комітету. Постанови про накладання штрафу виносяться судьями народних судів. Крім того, прибуток, незаконно одержаний внаслідок зловживання монополієм становленням, стягується судом чи арбітражним судом до державного бюджету. Антимонопольний комітет України і його територіальні відділення мають право прийняти постанову про примусовий поділ монополієм утворення, що зловживає монополієм становленням на ринку. Збитки, заподіяні зловживанням монополієм становленням, підлягають відшкодуванню за позовами зацікавлених осіб у порядку, передбаченому чинним законодавством України. На практиці, у багатьох випадках, порушники добровільно відшкодовують завдані збитки, оскільки це враховується при визначенні розміру штрафу, який призначають за порушення антимонопольного законодавства, як пом'якшуюча обставина.

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції» суб'єкт господарювання займає монополієм (домінуюче) становленням на ринку товару, якщо:

- ✓ на цьому ринку у нього немає жодного конкурента;
- ✓ не зазнає значної конкуренції внаслідок обмеженості можливостей доступу інших суб'єктів господарювання щодо закупівлі сировини, матеріалів та збуту товарів, наявності бар'єрів для доступу на ринок інших суб'єктів господарювання, наявності пільг чи інших обставин.
- ✓ його частка на ринку товару перевищує 35 відсотків, якщо він не доведе, що зазнає значної конкуренції;
- ✓ 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.

виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу;

- ✓ інноваційні – системи і методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження «ноу-хау»;
- ✓ спадкові – ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку;
- ✓ економічні – наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність;
- ✓ географічні – розміщення, близькість до джерел матеріальних і людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу.

До **зовнішніх конкурентних переваг підприємства** можна віднести наступні:

- ✓ інформаційні – діючі на підприємстві системи збирання та обробки даних, ступінь поінформованості підприємства про стан і тенденції розвитку ринку, дію сил та умов навколишнього бізнес-середовища, поведінку споживачів, конкурентів та інших господарюючих суб'єктів;
- ✓ конструктивні – технічні характеристики продукції, її дизайн, упаковка;
- ✓ якісні – рівень якості продукції за оцінками споживачів;
- ✓ поведінкові – ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства, націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків;
- ✓ кон'юнктурні – ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції);
- ✓ сервісні – рівень та якість послуг, що надаються підприємством;
- ✓ іміджеві – загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність;
- ✓ цінові – рівень ринкової влади підприємства та можливості зміни цін;
- ✓ збутові – портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції;
- ✓ комунікаційні – канали і способи розповсюдження інформації про підприємство, наявність і використання зворотного зв'язку.

*Внутрішня конкурентна перевага базується на перевазі фірми стосовно витрат виробництва, менеджменту фірми чи товару, що створює “цінність для виробника”, яка дозволяє досягти собівартості меншої, ніж у конкурента. Внутрішня конкурентна перевага є наслідком більш високої продуктивності, яка забезпечує фірмі більшу рентабельність та більшу стійкість в умовах зниження цін продажів, що нав'язуються ринком чи конкуренцією.*

*Зовнішня конкурентна перевага базується на визначних якостях товару, які створюють цінність для покупця за рахунок або скорочення витрат, або підвищення ефективності. Зовнішня конкурентна перевага збільшує «ринкову силу» фірми, оскільки вона (фірма) може примусити ринок приймати ціну продажів вищу, ніж у пріоритетного конкурента, який не забезпечує відповідної визначної якості.*

Концепція „Ланцюгу створення вартості” та її застосування при формуванні конкурентних переваг.

Важливим аналітичним інструментом діагностики власних конкурентних переваг і переваг конкурентів, а також визначення перспективних напрямків їх

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. Можна виділити наступні різновиди внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства (рис. 4.3).

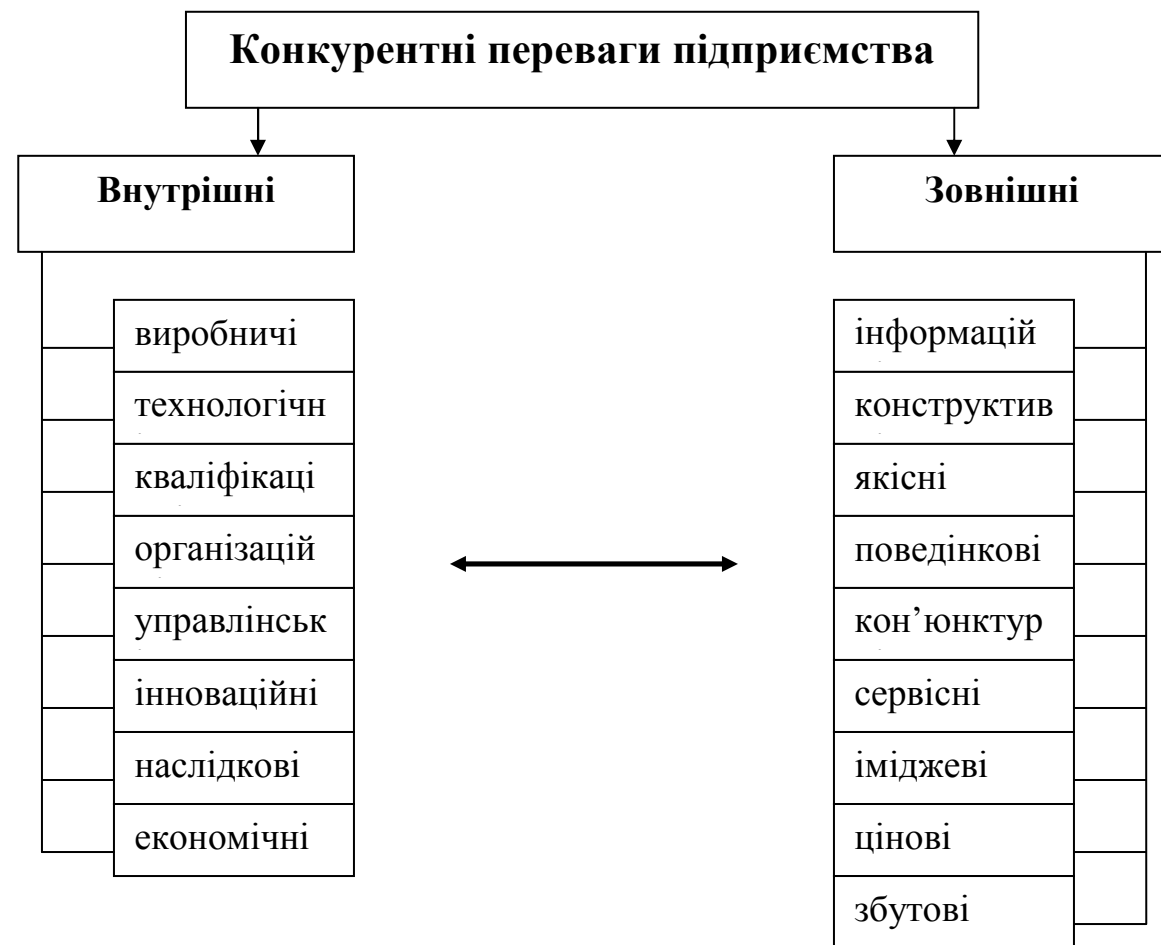


Рис. 4.3 – Зовнішні та внутрішні конкурентні переваги

Перелік конкурентних переваг підприємства потребує певних пояснень і коментарів. Що стосується **внутрішніх конкурентних переваг**:

- ✓ виробничі – продуктивність праці, економність витрат, раціональність експлуатації основних фондів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, бездефектність;
- ✓ технологічні – сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу;
- ✓ кваліфікаційні – професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень;
- ✓ організаційні – сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури;
- ✓ управлінські – ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю,

Вважається, що кожен із двох чи більше суб'єктів господарювання займає монопольне (домінуюче) становище на ринку товару, якщо стосовно певного виду товару між ними немає конкуренції або є незначна конкуренція і щодо них, разом узятих, виконується одна з умов: на цьому ринку у них немає жодного конкурента або вони не зазнають значної конкуренції. Монопольним (домінуючим) вважається також становище кожного з кількох суб'єктів господарювання, якщо стосовно них виконуються такі умови:

- ✓ сукупна частка не більше ніж трьох суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки на ринку, перевищує 50 відсотків;
- ✓ сукупна частка не більше ніж п'яти суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки на ринку, перевищує 70 відсотків і при цьому вони не доведуть, що стосовно них не виконуються вищезазначені умови.

Методика визначення монопольного становища суб'єктів господарювання на ринку дозволяє здійснити розрахунок частки ринку підприємця. Обсяг ринку (місткість ринку) товару окремо з кожного найменування вираховують за формулою:

$$Opt(i) = \sum_{j=1}^n O(i, j) = \sum_{j=1}^n [Ov(i, j) - Oe(i, j) + Oi(i, j)] \quad (2.1)$$

де  $Ov(i, j), Oe(i, j), Oi(i, j)$  - відповідно обсяги виробництва, експорту та імпорту  $i$ -го товару,  $j$ -го підприємця в межах загальнодержавного ринку;  $n$  - кількість підприємців на ринку.

Частку підприємця на ринку певного товару  $D(i, j)$  визначають за формулою:

$$D(i, j) = \frac{O(i, j)}{Opt(i, j)} \quad (2.2)$$

$Opt(i, j)$  - обсяг ринку товару  $i$ -го найменування;  $O(i, j)$  - обсяг надходження товару  $i$ -го найменування на ринок від  $j$ -го підприємця.

До третьої групи порушень входять **антиконкурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю**, якими Закон України «Про захист економічної конкуренції» визнає прийняття будь-яких актів (рішень, наказів, розпоряджень, постанов тощо), надання письмових чи усних вказівок, укладення угод або будь-які інші дії чи бездіяльність органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю (колегіального органу чи посадової особи), які призвели або можуть призвести до недопущення, усунення, обмеження чи спотворення конкуренції.

Антиконкурентними діями органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю, зокрема, визнаються:

✓ заборона або перешкоджання створенню нових підприємств чи здійснення підприємництва в інших організаційних формах у будь-якій сфері діяльності, а також встановлення обмежень на здійснення окремих видів діяльності, на виробництво, придбання чи реалізацію певних видів товарів;

✓ пряме або опосередковане примушення суб'єктів господарювання до вступу в асоціації, концерни, міжгалузеві, регіональні чи інші форми об'єднань або здійснення концентрації суб'єктів господарювання в інших формах;

✓ пряме або опосередковане примушення суб'єктів господарювання до пріоритетного укладення договорів, першочергової поставки товарів певному колу споживачів чи першочергового їх придбання у певних продавців;

✓ будь-яка дія, спрямована на централізований розподіл товарів, а також розподіл ринків між суб'єктами господарювання за територіальним принципом, асортиментом товарів, обсягом їх реалізації чи закупівель або за колом споживачів чи продавців;

✓ встановлення заборони на реалізацію певних товарів з одного регіону країни в іншому або надання дозволу на реалізацію товарів з одного регіону в іншому в певному обсязі чи за виконання певних умов;

✓ надання окремим суб'єктам господарювання або групам суб'єктів господарювання пільг чи інших переваг, які ставлять їх у привілейоване становище стосовно конкурентів, що призводить або може призвести до недопущення, усунення, обмеження чи спотворення конкуренції;

✓ дія, внаслідок якої окремим суб'єктам господарювання або групам суб'єктів господарювання створюються несприятливі чи дискримінаційні умови діяльності порівняно з конкурентами;

✓ дія, якою встановлюються не передбачені законами України заборони та обмеження самостійності підприємств, у тому числі щодо придбання чи реалізації товарів, ціноутворення, формування програм діяльності та розвитку, розпорядження прибутком.

Вчинення антиконкурентних дій органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю забороняється і тягне за собою відповідальність згідно із законом. Органам влади та органам місцевого самоврядування забороняється делегувати окремі владні повноваження об'єднанням, підприємствам та іншим суб'єктам господарювання, якщо це призводить або може призвести до недопущення, усунення, обмеження чи спотворення конкуренції.

Четверту групу порушень законодавства про захист економічної конкуренції становить **обмежувальна та дискримінаційна діяльність суб'єктів господарювання, об'єднань**, яка полягає у тому, що суб'єктам господарювання, об'єднанням забороняється схилити інших суб'єктів господарювання до вчинення порушень законодавства про захист економічної конкуренції чи сприяти вчиненню таких порушень, а також примушувати інших суб'єктів господарювання до антиконкурентних узгоджених дій; узгоджених дій; участі у концентрації суб'єктів господарювання.

Суб'єктам господарювання, які отримали дозвіл відповідних органів



Рис. 4.2 – Життєвий цикл конкурентної переваги

Конкретизація критерію, який характеризує розмір переваги, можлива при побудові кривих життєвих циклів конкретних конкурентних переваг: якості продукції або послуг, рівня витрат, іміджу підприємства тощо.

2) відносність. Конкурентна перевага має відносний характер та може бути виявлена та оцінена лише шляхом порівняння. Відносність конкурентної переваги виявляється в її залежності від конкретних умов і причин. Підприємство, яке має конкурентні переваги на одному географічному ринку, може не мати цих переваг на іншому, і навпаки. Тобто існує необхідність прив'язки до реальних ринкових умов.

Крім цих двох загальновідомих характеристик конкурентної переваги сучасні вітчизняні науковці виділяють низку додаткових властивостей:

– адаптивність (можливість адаптації конкретної конкурентної переваги до умов, що змінюються);

– стійкість (яка визначає тривалість життєвого циклу конкурентної переваги);

– ефективність, яка дозволяє комплексно оцінити досліджувану категорію.

### 3. Сфери формування та реалізації конкурентних переваг

Конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення можна поділити на внутрішні і зовнішні. Внутрішні – це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів.

Зовнішні конкурентні переваги - це ті, які базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливість більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їх діяльності. Зрозуміло, що базисом загальної конкурентної переваги підприємства є переваги внутрішні, однак, це всього лише потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій.

Насьогодні існує 6 основних підходів до визначення конкурентних переваг.

*I підхід – «Порівняльний»*, у межах якого основний акцент робиться на визначення конкурентних переваг завдяки порівнянню з конкурентами. Усі представники даного підходу в першу чергу звертають увагу на таку її характеристику, як відносність, підкреслюючи можливість її прояву лише в порівнянні з іншими – перевагу можна мати над чимось або кимось, що або хто існує.

*II підхід – «Ціннісний»* трактує конкурентну перевагу в першу чергу як певну цінність, яка є у підприємства. Представники даного підходу віддають пріоритетність ціннісній стороні конкурентної переваги, проте підкреслюють її значимість серед конкурентів.

*III підхід – «Результативно-ефективний»* – визначає конкурентну перевагу як результат певних дій та/або ефективного використання наявностей підприємством або їх удосконалення.

*IV підхід – «Оцінювальний»* – в основу покладає рівень оцінки чогось, що має підприємство. Тобто розглядає конкурентну перевагу як найбільш переважні індивідуальні числові оцінки ключових показників конкурентоспроможності підприємства в порівнянні з аналогічними показниками, які є у головних конкурентів.

*V підхід – «Компетентнісний»* – розглядає конкурентну перевагу як певну компетентність.

*VI підхід – «Предметно-об'єктний»* – розглядає конкурентні переваги як важливі об'єкти, предмети або їх сукупність, які використовують для певних цілей управління і регулювання, оцінки тощо. За баченням представників цього підходу, конкурентні переваги розглядаються як сукупність відносин, що є предметом регулювання за допомогою комплексу правових норм.

Сутність конкурентних переваг більш повно проявляється через їх властивості. Виділяють такі властивості конкурентних переваг:

1) мінливість або динамічність. Конкурентна перевага не є постійною (іманентною) якістю підприємств. Перманентна пріоритетність різних типів та видів конкуренції, обумовлена розвитком національної економіки та галузевою специфікою, створює умови для її динамічного розвитку, а, отже, «старіння» наявних конкурентних переваг, необхідності їхньої підтримки та формування нових. Для досягнення конкурентної переваги необхідні комплексні зусилля, яких іноді виявляється недостатньо в умовах негативного впливу неконтрольованих чинників. До того ж одні й ті ж чинники можуть як підсилювати, так і послабляти певну конкурентну перевагу залежно від часу та місця дії. Зміна у часі, яка описується за допомогою концепції життєвого циклу, відповідно до якої процес розвитку і наступного занепаду конкурентних переваг поділяється на декілька етапів (рис. 4.2).

По осі ординат звичайно відкладають «розмір конкурентної переваги». Неконкретність цього показника пов'язана зі значними відмінностями різних конкурентних переваг.

Антимонопольного комітету України на узгоджені дії, забороняється встановлювати щодо господарської діяльності суб'єктів господарювання обмеження, які, як правило, не застосовуються до інших суб'єктів господарювання, або застосовувати без об'єктивно виправданих причин різний підхід до різних суб'єктів господарювання. Суб'єктам господарювання, що мають значно більший ринковий вплив порівняно з малими або середніми підприємцями, які є їх конкурентами, забороняється створювати перешкоди у господарській діяльності малим або середнім підприємцям (дискримінація конкурентів суб'єктами господарювання). Не допускається обмежувальна діяльність об'єднань (об'єднань юридичних та (або) фізичних осіб, у тому числі об'єднань підприємств, а також громадських організацій) шляхом відмови суб'єктові господарювання у прийнятті до такого об'єднання, яка ставить його у невігідне становище в конкуренції, якщо така відмова є необґрунтованою і не виправданою.

Узгодженими діями є: укладання суб'єктами господарювання угод в будь-якій формі, а також будь-яке інша узгоджена конкурентна поведінка (діяльність, бездіяльність) суб'єктів господарювання; створення суб'єкта господарювання, мета і результат утворення якого - координація конкурентної поведінки між суб'єктами господарювання, його що створили, або між ними і знов створеним суб'єктом господарювання. *Антиконкурентними узгодженими діями*, зокрема, визнаються узгоджені дії, які стосуються: встановлення цін чи інших умов придбання або реалізації товарів; обмеження виробництва, ринків товарів, техніко-технологічного розвитку, інвестицій або встановлення контролю над ними; розподілу ринків чи джерел постачання за територіальним принципом, асортиментом товарів, обсягом їх реалізації чи придбання, за колом продавців, покупців або споживачів чи за іншими ознаками; спотворення результатів торгів, аукціонів, конкурсів, тендерів; усунення з ринку або обмеження доступу на ринок (вихід з ринку) інших суб'єктів господарювання, покупців, продавців; застосування різних умов до рівнозначних угод з іншими суб'єктами господарювання, що ставить останніх у невігідне становище в конкуренції; укладення угод за умови прийняття іншими суб'єктами господарювання додаткових зобов'язань, які за своїм змістом або згідно з торговими та іншими чесними звичаями в підприємницькій діяльності не стосуються предмета цих угод; істотного обмеження конкурентоспроможності інших суб'єктів господарювання на ринку без об'єктивно виправданих на те причин.

Вчинення антиконкурентних узгоджених дій забороняється і тягне за собою відповідальність згідно з законом. Зазначені вище узгоджені дії можуть бути дозволені відповідними органами Антимонопольного комітету України (у випадку, коли конкуренція істотно не обмежується на всьому ринку чи в значній його частині), якщо їх учасники доведуть, що ці дії сприяють: вдосконаленню виробництва, придбанню або реалізації товару; техніко-технологічному, економічному розвитку; розвитку малих або середніх підприємств; оптимізації експорту чи імпорту товарів; розробленню та застосуванню уніфікованих технічних умов або стандартів на товари;

раціоналізації виробництва. Кабінет Міністрів України може вирішити узгоджені дії, на які Антимонопольний комітет України не надав дозволу, якщо учасники узгоджених дій доведуть, що позитивний ефект для суспільних інтересів перевершує негативні наслідки обмеження конкуренції.

#### 4. Антимонопольний комітет України

*Основні завдання Антимонопольного комітету України:* здійснення державного контролю за додержанням законодавства про захист економічної конкуренції; захист законних інтересів суб'єктів господарювання та споживачів шляхом застосування заходів щодо запобігання і припинення порушень законодавства про захист економічної конкуренції, накладання стягнень за порушення цього законодавства у межах своїх повноважень; сприяння розвиткові добросовісної конкуренції у всіх сферах економіки.

Правове становище Антимонопольного комітету України визначено Законом України «Про Антимонопольний комітет України», а його діяльність щодо контролю за концентрацією суб'єктів господарювання, розгляду заяв та справ про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію суб'єктів господарювання, розгляду справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції та про недобросовісну конкуренцію регламентують закони України «Про захист економічної конкуренції» та «Про захист від недобросовісної конкуренції».

З метою запобігання монополізації товарних ринків, зловживанню монополічним (домінуючим) становищем, обмеженню конкуренції органи Антимонопольного комітету України здійснюють державний контроль за концентрацією суб'єктів господарювання.

**Контроль за економічною концентрацією** — одна з важливих форм реалізації конкурентної політики держави, що забезпечує запобігання монополізації економіки і конкурентних ринків, захист інтересів споживачів і підприємців, гарантує створення й зберігання рівних можливостей у конкуренції для всіх суб'єктів господарювання.

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції», економічна концентрація - створення, реорганізація (приєднання, злиття) суб'єктів господарювання у господарські товариства, асоціації, концерни, корпорації, консорціуми та інші об'єднання підприємств; вступ одного або декількох суб'єктів господарювання в об'єднання; безпосереднє або опосередковане придбання, одержання яким-небудь іншим способом у власність, одержання в управління (користування) часток (акцій, паїв), активів (майна) у вигляді цілісних майнових комплексів суб'єктів господарювання або структурних підрозділів суб'єктів господарювання; оренда цілісних майнових комплексів суб'єктів господарювання або структурних підрозділів суб'єктів господарювання; затвердження суб'єктами господарювання, органами державної влади, органами місцевого самоврядування, органами адміністративно-господарського управління й контролю установчих документів, на підставі яких створюються господарські товариства або

чинниками виробництва. Розходження між країнами виникають внаслідок різної забезпеченості чинниками виробництва й їхнім співвідношенням у виробництві товарів. Математичну інтерпретацію цієї теорії розробили П. Самуельсон і В. Столпер (40-і рр. XX ст.).

Подальший розвиток теорія порівняльних переваг одержала в наукових працях видатного економіста В. Леонт'єва (70-і роки XX століття), який дійшов прямо протилежних висновків «теоремі Хекшера–Оліна». Ця теорія одержала назву «парадокса Леонт'єва» та сприяла розвитку й збагаченню теорії Хекшера–Оліна на основі врахування додаткових обставин міжнародної спеціалізації, які виникли в процесі економічного розвитку.

Особливості розвитку світової торгівлі в останні десятиліття XX століття обумовили необхідність перегляду існуючих поглядів. Найважливішими були дослідження професора гарвардської школи бізнесу М. Портера. Розроблена їм теорія конкурентної переваги базується на запропонованій новій концепції конкурентної переваги країни, в основі якої полягає ідея «національного ромба», що характеризує систему детермінантів конкурентної переваги. Усі компоненти даної системи (як і будь-якої іншої) у взаємодії формують ефект емерджентності (цілісності), тобто підсилюють або послаблюють потенційний рівень конкурентної переваги підприємств цієї країни. Портер М. до загальної системи змінних ввів ще дві – випадкові події та дії уряду. Практично в усіх галузях економіки випадкові події (різкі зміни попиту, форс-мажорні обставини та ін.) та державна урядова політика значно впливають як на підрив, так і на посилення конкурентної переваги країни. М. Портер виділяє два основні типи конкурентних переваг – лідерство у витратах та диференціацію. У процесі розвитку своєї теорії згодом він виділив ще третій вид конкурентних переваг, пов'язаних з концентрацією на певному сегменті ринку. Теорія М.Портера знайшла розвиток у роботах А.П. Градова (табл.4.2).

Таблиця 4.2 – Трансформація підходів до визначення конкурентних переваг у процесі еволюції теорії конкурентоспроможності

Період	Представ-ники	Бачення конкурентної переваги
XVIII – поч. XIX ст	А. Сміт, Д. Рікардо	Теорія абсолютних і порівняльних переваг: перевагу одержують завдяки виробництву з меншими витратами
I половина XIX ст.	Е. Хекшер, Б. Олін, П. Самуельсон	Модифікація теорії порівняльних переваг: перевага виникає внаслідок різної забезпеченості чинниками виробництва та їхнім співвідношенням у процесі виробництві товарів
70-і рр. XX ст.	В. Леонт'єв	«Парадокс Леонт'єва»: конкурентна перевага забезпечується завдяки врахуванню додаткових обставин, які виникають у процесі економічного розвитку
кінець XX ст.	М. Портер	Ідея «національного ромба», що характеризує систему детермінантів конкурентної переваги країни
початок XIX ст.	А. Градов та ін.	Адаптація концепції «національного ромба» для країн, які вступили на шлях ринкових відносин



формування перспективних конкурентних переваг. Так, наприклад, переваги у витратах дозволяють підприємству мати сильну конкурентну позицію на даному сегменті ринку, яка забезпечує конкурентний статус лідера серед конкурентів. Він, в свою чергу, дає можливість за рахунок сприятливого становища одержувати додаткові прибутки, що сприяє забезпеченню фінансової бази для формування перспективних конкурентних переваг.

Таким чином, *конкурентний статус підприємства – це якісна характеристика його конкурентної позиції на певному ринку або його сегменті в даний період часу.*

*Конкурентна перевага* розглядається як результат реалізації підприємством ключових чинників успіху тобто конкурентні переваги фірм полягають у випередженні конкурентів завдяки реалізації ринкових чинників успіху або ключових компетенцій.

## 2. Сутність та властивості конкурентних переваг

*Конкурентна перевага – це будь-яка ексклюзивна цінність, яку має підприємство в результаті забезпечення внутрішньої ефективності своєї діяльності шляхом ефективною реалізації наявного конкурентного потенціалу у зв'язку з ключовими компетенціями або в результаті наявних (створених) унікальних зовнішніх умов.*

Конкуренція на мікрорівні розглядається як *об'єктивні економічні відносини динамічного суперництва між господарюючими суб'єктами*, а пріоритетність у цьому суперництві досягається шляхом найбільш ефективного управління формуванням та розвитком конкурентних переваг.

Теорія конкурентних переваг пройшла значний еволюційний розвиток. Так, наприкінці XVIII – початку XIX століть видатними англійськими економістами А. Смітом і Д. Рікардо було розроблено теорію абсолютних і порівняльних переваг, на базі якої закладено основи теорії міжнародної торгівлі. Сміт А. сформулював теорію абсолютної переваги та визначив, що країни зацікавлені у вільному розвитку міжнародної торгівлі, оскільки можуть вигравати від неї незалежно від того, чи є вони експортерами, чи імпортерами. Базуючись на теорії абсолютних і порівняльних переваг Сміт А. та Рікардо Д. розробили основи теорії міжнародної торгівлі та довели, що принцип абсолютної переваги є лише часткою загального правила. Основною ідеєю сформульованої теорії є така – під час обміну перевагу одержують ті країни, що виробляють продукцію з меншими витратами, завдяки чому вони виграють на світовому ринку, що й приводить до спеціалізації на виробництві товарів з відносно меншими, ніж в інших країнах, витратами. Саме на цій ідеї базується теорія «порівняльних витрат».

У процесі економічного розвитку зусиллями видатних шведських економістів Е. Хекшера (1919 р.) та його учня Б. Оліна (1935 р.) теорії порівняльних витрат та порівняльних переваг було модифіковано. Основні положення модифікованої теорії порівняльних переваг розкриваються «теоремою Хекшера-Оліна»: країна експортує товари з дефіцитними

об'єднання підприємств, а також змін до установчих документів, пов'язаних із зміною предмету і мети діяльності, порядку розподілу прибутку й витрат, складу і компетенції органу управління, порядку прийняття органом управління рішень, або інших змін, що посилюють узгодженість дій на ринку засновників (учасників) господарського товариства або об'єднання підприємств, або призводять іншим способом до погіршення умов конкуренції між засновниками (учасниками); ліквідація суб'єктів господарювання всіх організаційно-правових форм; створення промислово-фінансових груп.

Випадки економічної концентрації, що потребують обов'язкового одержання згоди органів Антимонопольного комітету України, визначені постановою Кабінету Міністрів України від 22.11.1999 р. № 2132 «Про запровадження механізму запобігання монополізації товарних ринків»:

✓ створення суб'єкта господарювання двома та більше суб'єктами господарювання, не пов'язаними відносинами контролю, якщо сумарна вартість активів або сумарний обсяг реалізації товарів, робіт, послуг цих суб'єктів господарювання за підсумками останнього фінансового року перевищує суму у валюті України, еквівалентну 12 млн. дол. США за офіційним валютним курсом, який діяв на кінець останнього фінансового року (сума грошового еквівалента), і при цьому менш як у двох суб'єктів господарювання, не пов'язаних відносинами контролю, вартість активів або обсягів реалізації товарів перевищує суму грошового еквівалента, що дорівнює 1 млн. дол. США у кожного;

✓ створення суб'єкта господарювання двома та більше суб'єктами господарювання, якщо загальна частка зазначених суб'єктів господарювання на певному ринку перевищує 35% або якщо хоч один із зазначених суб'єктів господарювання займає монополічне становище на ринку;

✓ створення суб'єкта господарювання, частка якого на певному товарному ринку явно перевищуватиме 35%;

✓ вступ одного або декількох суб'єктів господарювання в об'єднання, якщо сумарна вартість активів, сумарний обсяг реалізації товарів цих суб'єктів господарювання та об'єднання разом з його засновниками (учасниками) перевищує суму грошового еквівалента, що дорівнює 12 млн. дол. США, або якщо хоч один із суб'єктів господарювання чи об'єднання займає монополічне становище на певному товарному ринку, або загальна частка засновників (учасників) об'єднання після вступу до нього цих суб'єктів господарювання на певному ринку перевищуватиме 35%;

✓ злиття суб'єктів господарювання або приєднання одного суб'єкта господарювання до іншого, якщо хоч один з них займає монополічне становище на певному товарному ринку;

✓ злиття або приєднання суб'єктів господарювання, які діють на певному товарному ринку, якщо їх загальна частка на цьому ринку перевищує 35%;

✓ злиття суб'єктів господарювання або приєднання суб'єкта господарювання до іншого, якщо жоден із них не займає монополічного становища на ринку, але сумарна вартість активів або сумарний обсяг реалізації



товарів цих суб'єктів господарювання за підсумками останнього фінансового року перевищує суму грошового еквівалента, що дорівнює 12 млн. дол. США, і при цьому не менш як у двох суб'єктів господарювання вартість активів або обсяг реалізації товарів перевищує суму грошового еквівалента, що дорівнює 1 млн. дол. США у кожного;

✓ безпосереднє або опосередковане, одноразове або за декілька разів придбане, набуття в інший спосіб у власність або одержанні в управління (користування) часток (акцій, паїв), що забезпечує досягнення або перевищення 25-50 % голосів у вищому органі управління відповідної юридичної особи, якщо сумарна вартість активів або сумарний обсяг реалізації товарів цієї юридичної особи (суб'єкта господарювання, до складу якого входить ця юридична особа) та суб'єкта господарювання, що набуває зазначені права, за підсумками останнього фінансового року перевищує суму грошового еквівалента, що дорівнює 12 млн. дол. США, і при цьому вартість активів або обсяг реалізації товарів як у суб'єкта господарювання, що набуває частки (акції, паї), так і в юридичної особи (суб'єкта господарювання, до складу якого входить ця юридична особа), частки (акції, паї) якої набуваються, перевищує суму грошового еквівалента, що дорівнює 1 млн. дол. США;

✓ придбання, набуття в інший спосіб у власність, одержання в управління (користування, в тому числі лізинг), оренду зазначених вище часток (акцій, паїв), активів (майна) у вигляді цілісного майнового комплексу чи структурного підрозділу суб'єкта господарювання монопольним утворенням або часток (акцій, паїв), активів(майна) у вигляді цілісного майнового комплексу суб'єкта господарювання чи структурного підрозділу суб'єкта господарювання монопольного утворення незалежно від сумарної вартості часток (акцій, паїв), загальною вартістю придбаних, набутих в інший спосіб у власність, одержання в управління (користування, в тому числі лізинг), оренду активів (майна).

Процедура одержання згоди на економічну концентрацію викладена в *Положенні про контроль за економічною концентрацією*, затвердженому розпорядженням Антимонопольного комітету України від від 25.12.2015 року №922.

Однією з основних функцій органів, що здійснюють державний контроль за додержанням законодавства про захист економічної конкуренції, є розгляд справ про його порушення. Ця діяльність Антимонопольного комітету здійснюється відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції», норми якого визначають порядок розгляду Антимонопольним комітетом України, його територіальними відділеннями справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, виконання, перевірки, перегляду прийнятих ними рішень, а також порядок оскарження рішень органів Антимонопольного комітету.

За порушення вітчизняного законодавства про захист економічної конкуренції згідно з відповідним законом, до суб'єктів господарювання застосовуються певні види санкцій:

✓ *примусовий поділ* у випадках зловживання монопольним (домінуючим)

у свою чергу, є потенціалом підприємства. Зв'язок між потенціалом підприємства та рівнем його конкурентоспроможності є достатньо очевидним: рівень конкурентоспроможності є реалізацією потенціалу. Із цього випливає, що, не маючи потенціалу, підприємство не може досягти високого рівня конкурентоспроможності, але наявність потенціалу не дає гарантій досягнення такого рівня, тобто потенціал може бути нереалізованим. Тобто, необхідною умовою розвитку конкурентних переваг підприємства є достатність його конкурентного потенціалу, як одного з видів потенціалу підприємства.

Саме наявність конкурентного потенціалу стає обов'язковою передумовою збереження та збільшення конкурентних переваг.

Наступними поняттями, які широко застосовується в теорії конкурентоспроможності є «конкурентна позиція» та «конкурентний статус».

Підприємство може займати на ринку одну з шести позицій (за М. Портером):

– домінуючу – підприємство контролює поведінку інших конкурентів та має різні стратегічні можливості;

– сильну – підприємство здатне здійснювати самостійні заходи, зберігаючи тривалі позиції, незалежно від дій конкурентів;

– сприятливу – підприємство має значні переваги порівняно з конкурентами і гарні ринкові перспективи;

– надійну – позиції підприємства гарантують продовження його діяльності, однак воно постійно відчуває тиск з боку домінуючого підприємства і не має сприятливих перспектив покращання свого стану;

– слабку – показники діяльності підприємства не можуть бути визнані задовільними, однак існує можливість покращання становища за рахунок зміни стратегії або сегмента ринку підприємства;

– нежиттєздатну – діяльність підприємства незадовільна, а можливості її покращання відсутні.

Таким чином, *конкурентну позицію доцільно розглядати як частку ринку, яку займає підприємство щодо конкурентів на певному ринку або його сегменті в даний період часу завдяки сформованій та реалізованій сукупності його конкурентних переваг.*

У сучасній економічній науці існування кілька підходів до трактування:

– конкурентний статус як позиція підприємства на ринку, тобто простежується синонімізація понять «конкурентний статусу» та «конкурентна позиція»;

– конкурентний статус як передумова формування конкурентних переваг підприємства;

– конкурентний статус підприємства як конкретна оцінка його конкурентної позиції.

Простежується чіткий взаємозв'язок: спочатку відбувається формування та розвиток певних конкурентних переваг підприємства, реалізація яких забезпечує його конкурентну позицію, яка, в свою чергу, сприяє формуванню певного конкурентного статусу, володіння, який дає можливість підприємству

*Компетенція* – це «різновид поведінки, яка полягає в основі компетентної роботи», а *компетентність* – це те, «що людям необхідно вміти робити, щоб добре виконувати свою роботу. Вони дозволяють розщепити робочий процес на складові та ув'язати два основні елементи роботи – що треба зробити та якому стандарту воно має відповідати. ..елемент компетентності – це опис чогось, що люди, які виконують певні види роботи, мають вміти робити. ..». Тобто компетентність проявляється в тому, що підприємство щось робить краще за конкурентів. Це дозволяє підприємству приваблювати та утримувати споживачів, і в кінцевому разі, зберігати та нарощувати конкурентоспроможність.

Таким чином *компетентності* пов'язані скоріше з результатом, ніж з роботою, та скоріше з підсумком, чим з витратами. Концепція компетентності має значення тільки тоді, коли можна продемонструвати, що компетентності були застосовані ефективно. Тобто це питання не наявності компетентностей, а ефективного їх використання. Тобто саме *ключові компетенції* підприємства є внутрішньою основою формування та розвитку його конкурентних переваг у разі ефективного їх застосування.

Так, *ключові компетенції* – це комплекс колективного знання, досвіду, здібностей підприємства у зв'язку з системами технологічного забезпечення та іншими активами, який піл час ефективного застосування уможливорює забезпечення та утримання унікальних конкурентних переваг даного суб'єкта господарювання на певному ринку або його сегменті.

Потенціал підприємства в економічній науці розглядається як сукупність усіх ресурсів суб'єкта господарювання та створювані ними можливості для виробництва конкурентоспроможних товарів. У межах загального потенціалу підприємства виокремлюється його конкурентний потенціал.

Потенціал підприємства в економічній науці розглядається як сукупність усіх ресурсів суб'єкта господарювання та створювані ними можливості для виробництва конкурентоспроможних товарів. У межах загального потенціалу підприємства виокремлюється його конкурентний потенціал.

Конкурентний потенціал підприємств розглядається як:

комплекс можливостей і ресурсів підприємств, що забезпечують отримання конкурентних переваг на ринку й досягнення поставлених стратегічних конкурентних цілей;

системне утворення ресурсів, яке характеризується відповідними кількісними та якісними показниками (параметрами) та відображає можливості активного, динамічного саморозвитку в процесі цілеспрямованої діяльності в умовах зовнішнього середовища, яке швидко змінюється;

сукупність параметрів, які визначають можливість (потенціал) та спроможність організації ефективно функціонувати на ринку (утримувати та підвищувати свою ринкову частку, мати високий рівень рентабельності) у перспективі.

Конкурентний потенціал підприємства тісно пов'язаний з його конкурентоспроможністю та конкурентними перевагами.

Конкурентні переваги спираються на певні ресурси підприємства, а вони

становищем.

✓ *відшкодування шкоди особам* (шкода, заподіяна порушеннями законодавства про захист економічної конкуренції, відшкодовується особою, яка вчинила порушення, у подвійному розмірі завданої шкоди);

✓ *адміністративна відповідальність* посадових осіб та інших працівників суб'єктів господарювання, органів влади, місцевого самоврядування, адміністративно-господарського управління та контролю за здійснення антиконкурентних дій; неподання інформації АКУ, його територіальному відділенню у встановлені органами АКУ, головою його територіального відділення чи нормативно-правовими актами строки (або подання в неповному обсязі, чи подання недостовірної); створення перешкод працівникам АКУ, його територіального відділення у проведенні перевірок, огляду, вилученні чи накладенні арешту на майно, документи, предмети чи інші носії інформації);

✓ *сплата штрафів* (а) за антиконкурентні узгоджені дії; зловживання монополієм (домінуючим) становищем; невиконання рішення, попереднього рішення органів АКУ або їх виконання не в повному обсязі - у розмірі до 10% доходу (виручки) суб'єкта господарювання від реалізації продукції за останній звітний рік, що передував року, за який накладається штраф; якщо доходу (виручки) немає або відповідач на вимогу органів АКУ, голови його територіального відділення не надав розмір доходу (виручки), штраф накладається у розмірі до двадцяти тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян; б) здійснення учасниками узгоджених дій; обмежувальну та дискримінаційну діяльність; недодержання умов; концентрація без отримання відповідного дозволу органів АКУ у разі, якщо наявність такого дозволу необхідна; невиконання учасниками узгоджених дій, концентрації вимог і зобов'язань, якими було обумовлено рішення про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію - у розмірі до 5% відсотків доходу (виручки) суб'єкта господарювання від реалізації продукції за останній звітний рік, що передував року, за який накладається штраф, а якщо доходу (виручки) немає або відповідач на вимогу органів АКУ, голови його територіального відділення не надав розмір доходу (виручки) - у розмірі до десяти тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян; в) обмежувальну діяльність; неподання інформації АКУ, його територіальному відділенню у строки, встановлені органами АКУ, головою його територіального відділення чи нормативно-правовими актами (або подання в неповному обсязі, чи подання недостовірної); створення перешкод працівникам АКУ, його територіального відділення у проведенні перевірок, огляду, вилученні чи накладенні арешту на майно, документи, предмети чи інші носії інформації; - у розмірі до 1% доходу (виручки) суб'єкта господарювання, а якщо доходу (виручки) немає або відповідач на вимогу органів АКУ, голови його територіального відділення не надав розмір доходу (виручки), штраф накладається у розмірі до двох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

Суб'єкта господарювання не можна притягнути до відповідальності за порушення законодавства про захист економічної конкуренції, якщо минув строк давності притягнення до відповідальності (п'ять років з дня вчинення

порушення, а в разі триваючого порушення - з дня закінчення вчинення порушення). Перебіг строку давності зупиняється на час розгляду органами Антимонопольного комітету України справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції.

Регулювання конкуренції державою виступає одним з необхідних компонентів забезпечення соціально-економічного консенсусу інтересів учасників ділових відносин і включає методи адміністративного (законодавчого) та нормативно-орієнтуючого (що коректує) регулювання, які активно застосовуються державними органами практично у всіх країнах з ринковою економікою.

Кожна країна по-своєму підходить до теорії і практики антимонопольного регулювання, що відображає ті або інші переваги країн в стимулюванні конкуренції. У цілому, на сучасному етапі сформовано склалися три системи антимонопольного регулювання.

1) *Американська система*, що діє в США, Чилі і деяких інших країнах, виходить з принципу заборони, тобто формальної юридичної заборони монополістичної практики як такої; найбільш формалізована і жорстка парадигма системи антимонопольного захисту суспільства, що існує вже більше 110 років; інтереси підтримки конкуренції на національному ринку мають явний пріоритет порівняно з іншими завданнями економічного розвитку країни, зокрема із збереженням неконкурентоздатних виробництв і компаній; виняток - захист внутрішнього ринку від демпінгу.

2) *Європейська система*, прийнята в країнах ЄС і низці інших країн, в основу якої покладений принцип контролю і регулювання, склалася набагато пізніше ніж в США - після Другої світової війни; монополістична діяльність, що діє в межах ЄС, у принципі не виключається, не забороняється, але допускається, поки не порушує встановлених в законі умов; система є по суті протекціоністською по відношенню до скільки-небудь серйозної конкуренції зовні; порівняно з американською системою, підтримка конкуренції має менший пріоритет, ніж збереження національних виробників серед країн ЄС, допускаються способи міжфірмової взаємодії, що визнаються антиконкурентними *per se* в США.

3) *Японська система*, що в даний час також розповсюдилася на Південну Корею і інші нові «азіатські тигри»; підтримка конкуренції між національними компаніями на внутрішньому ринку не тільки поступається в пріоритетності загальної експортної експансії, але і повністю підпорядкована цій меті; для забезпечення захоплення й утримання позицій на міжнародних ринках допускаються форми міжфірмової взаємодії, що явно суперечить інтересам конкуренції між національними компаніями, у тому числі і на внутрішньому ринку.

Основна відмінність між системами - у співвідношенні пріоритетності антимонопольної й індустріальної політики. У США антимонопольна політика переважає над індустріальною (за винятком сільськогосподарської, НІОКР по розробці експортної продукції і деяких інших небагаточисельних випадків), тобто завдання підтримки конкуренції ставиться вище за інші завдання

компетенції не втрачають своєї цінності від використання. Тому так важливі технології розвитку людського капіталу для успішності компанії. З іншого боку, компетенції потребують захисту та удосконалення – без постійного застосування, з уходом їх носіїв вони втрачаються.

Серед особливостей ключових компетенцій виділяють такі:

- ключові компетенції рідко спираються на досвід або діяльність одного підрозділу підприємства;
- їх формування та вдосконалення – прерогатива вищого керівництва;
- перетворення ключової компетенції на конкретні можливості, які забезпечать довгострокову конкурентну перевагу, потребує значних зусиль та значно більшого обсягу засобів і праці, ніж вкладають конкуренти;
- обов'язкова наявність гнучкості та широкого спектру, що дозволить відповідати будь-яким вимогам майбутнього та враховувати потреби клієнтів і ринкові умови, яким притаманні зміни та непередбачуваність;
- неможливість їх одержання готовими, тому що неможна у точності повторити характерні риси внутрішньої організації простим копіюванням сукупності організаційних одиниць, виявлених у статутах та контрактах.

Підприємству легше досягнути конкурентної переваги тоді, коли воно має ключові компетенції в галузі, яка користується найбільшим попитом споживачів, а у конкурентів таких компетенцій нема, і отримання їх надто дорого або потребує надто багато часу. Вагомість та важливість ключових компетенцій для конкурентної переваги підприємства залежать від того, наскільки добре воно може підтримувати свою перевагу порівняно з конкурентами та наскільки важко буде скопіювати ці компетенції. Тобто ключові компетенції є основою господарської діяльності будь якого суб'єкта господарювання та для їх визначення необхідно розглянути увесь спектр продукції та послуг підприємства та його конкурентів.

Підприємство як відкрита економічна система існує в зовнішньому середовищі під впливом різноманітних чинників, які постійно змінюються. За таких умов перспективний розвиток підприємства залежить від формування майбутніх компетенцій уже сьогодні, що потребує особливих якостей – *динамічних можливостей*. Динамічні можливості трактуються як спроможність до розробки та реформування зовнішніх та внутрішніх компетенцій з тим, щоб відповідати зовнішнім умовам, які швидко змінюються. Тобто динамічні можливості відбивають спроможність підприємства створювати нові, передові форми ключових компетенцій у конкретній ринковій обстановці та розглядаються як компетенції завтрашнього дня. Таким чином, якщо *ключові компетенції* – це похідна функція від економічних ресурсів, то *динамічні можливості* – це похідна другого порядку. Для розуміння можливостей підприємства необхідно розглядати не статі балансу, а організаційні структури та процеси управління, які підтримують ключові компетенції, формуючі нові можливості створення додаткової вартості.

В економічній літературі поряд з поняттям «компетенція» зустрічається поняття «компетентність».

певною фірмою ключові фактори успіху поділяються на дві групи: *стратегічні фактори успіху* та *ключові компетенції*.

Перша група – *стратегічні фактори успіху* – включає реалізовані фактори успіху, які мають ринкове походження і безпосередньо сприймаються клієнтом

*Внутрішній аспект забезпечення конкурентних переваг: ключові компетенції.*

В сучасній економічній літературі розглядають такі рівні *компетенцій*:

- професійні компетенції, тобто компетенції окремих індивідів;
- рольові компетенції пов'язують із ролями, які виконують члени підприємства в певних групах у процесі господарської діяльності;
- функціональні компетенції забезпечуються здійсненням певних функцій у процесі господарської діяльності;
- ключові компетенції розглядаються як взаємопов'язаний набір навичок, здібностей та технологій, який забезпечує унікальність підприємства в певній галузі та може застосовуватись у багатьох видах бізнесу.

Концепцію ключових або «стрижневих компетенцій» було розроблено К. Прахаладом і Г. Хемелом та знайшла свій розвиток у працях А. Хіна, Р. Санчеза, Г. Томаса, Д. О'Ніла. Сутність концепції полягає саме в унікальності різних поєднань основних компетенцій, яке досягається підприємством під час розробки, виробництва та збуту товарів і послуг покупцям на ринку. «Основні» компетенції мають задовольняти трьом критеріям: «пропонувати покупцям реальні вигоди, бути складно імітуючими та забезпечувати доступ до безлічі ринків». Термін «компетенції підприємства» визначати у двох площинах:

1) для позначення наявності навичок (знань) у певній сфері діяльності (або компетентність як така);

2) для позначення відповідності вимогам для виконання певного виду роботи або реалізації певного напрямку діяльності (або конгруентність).

Виходячи з такої позиції компетенції підприємства розглядаються як невід'ємна складова його стратегічних активів, яка віддзеркалює комплекс колективного знання, досвіду та здібностей підприємства, що в поєднанні з унікальною технологією дозволяє створювати (підтримувати) конкурентні переваги та забезпечувати неповторну відмітність підприємства у певному ринковому оточенні.

Ключові компетенції – це поєднання знань та досвіду персоналу, організаційних здібностей керівництва у зв'язку з технологічними системами та іншими активами організації, це те, що компанія вміє робити краще ніж її конкуренти.

Ключові компетенції мають стабільно забезпечувати конкурентні переваги та ресурсну асиметрію щодо ринкових суперників, а можливість їх відтворення конкурентами призводить до знецінення. Як правило, ключові компетенції полягають в інтеграції технологій, у здібності вибудовувати організацію так, щоб виробляти найвищу додаткову вартість. Такі ключові компетенції базуються на досвіді, знаннях, а не на фізичних активах. Тобто на відмінну від основних елементів балансу, які зношуються з часом, ключові

розвитку економіки в цілому і окремих галузей і секторів. У ЄС і Японії індустріальна політика фактично переважає над антимонопольною (збереження рівня виробництва, підвищення конкурентоспроможності національної промисловості і експансія на зовнішніх ринках є більш пріоритетною, ніж підтримка конкуренції). Фактично легалізовані картелі в хронічно депресивних галузях, що характеризуються надлишком і низьким рівнем завантаження потужностей, зокрема, в металургії і вугільній галузі. Реструктуризація таких галузей відбувається не на початкових етапах конкуренції як в США, а при втручанні держави або наддержавних органів у випадку з ЄС.

До особливості державного регулювання можна віднести те, що в країнах Західної Європи і Японії до монополій відносяться спокійніше, ніж в США, розглядаючи їх як іншу форму конкуренції. У Великобританії, Німеччині, Франції, Бельгії, Голландії політика по відношенню до конкуренції є важливим інструментом державного регулювання економіки. У Греції, Іспанії, Португалії антимонопольні закони застосовуються порівняно недавно і носять обмежений характер.

Для антимонопольного законодавства західноєвропейських країн характерно вилучення з сфери його дії націоналізованих підприємств в таких галузях, як чорна металургія, суднобудування, текстильна промисловість, ряд 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.

У тому випадку, коли рівень монополізації економіки не дозволяє розвивати ринкові відносини, стримує конкуренцію, в країнах з розвинутою ринковою економікою здійснюється політика демонополізації. Її ключові напрями: принципове або ініціативне розукрупнення, зокрема розділення господарюючих суб'єктів, створення паралельних виробничих структур, внутрішньофірмова диверсифікація (міжгалузевий перелив) капіталу, стимулювання конкуренції різних напрямів усередині фірми, залучення іноземних інвестицій. Можуть бути і жорсткіші заходи демонополізації економіки (уряд післявоєнної Японії не дозволив починати виробництво ні в одній з галузей господарства до тих пір, поки в них не з'явиться щонайменше три потенційні конкуренти).

Виділяють також антитрестову і антикартельну спрямованість законодавства. Антитрестові закони спрямовані на протидію союзам, об'єднанням, концернам, в 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 різного роду змовам між фірмами картельного типу (предметом зговору виступають: розділ ринків збуту по споживачах або по районах, встановлення однакових цін і 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. У багатьох країнах застосовуються також спеціальні закони, спрямовані на протидію недобросовісної конкуренції, включаючи шахрайство в торгівлі та виробництві.

### Питання для самоконтролю

1. Назвіть основні елементи державної політики.
2. Які основні закони та підзаконні акти регулюють конкурентні відносини в Україні?
3. Наведіть приклади недобросовісної конкуренції.
4. Яка відповідальність за недобросовісну конкуренцію передбачена законодавством України?
5. Що таке Антимонопольне законодавство?
6. Згідно до Закону України «Про обмеження монополізму і недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» які дії вважаються зловживаннями монопольним становищем?
7. Згідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції» у яких випадках суб'єкт господарювання займає монопольне становище на ринку товару?
8. Які антиконкурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю ви знаєте?
9. Назвіть основні завдання Антимонопольного комітету України.
10. Які види санкцій застосовуються за порушення вітчизняного законодавства про захист економічної конкуренції до суб'єктів господарювання?

До *ключових факторів успіху* належить сукупність чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентоспроможності фірми і, відповідно, на її стратегічний успіх. Ключові фактори успіху:

- мають виражений галузевий характер;
- є спільними орієнтирами для всіх підприємств певної галузі.

Набір ключових факторів успіху в різних галузях значно відрізняється. До того ж, з часом вони можуть змінюватись в одній і тій же галузі під впливом зрушень загальної ситуації в ній. Тому важливим аналітичним завданням є визначення ключових факторів успіху з урахуванням наявних і тих, що можна прогнозувати, умов розвитку галузі та внутрішньогалузевої конкуренції.

Ключові фактори успіху можуть бути класифіковані за різними ознаками: за сферою застосування (загальні та специфічні); за джерелами походження (ринкові, ресурсні); за можливостями реалізації (інструментальні, неінструментальні) (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Класифікація ключових факторів успіху

Ознака класифікації	Види ключових факторів успіху	Зміст різновиду	Приклади
За сферою застосування	загальні	актуальні для багатьох різноманітних галузей	якість та ціна товару (послуги)
	специфічні	характерні лише для окремих галузей	репутація швейного підприємства у роздрібних торговців одягом
За джерелами походження	ринкові	пов'язані зі сприйняттям продукції та фірми споживачами	ціна продукції, імідж підприємства
	ресурсні	засновані на оригінальній комбінації ресурсів підприємства	особливі знання персоналу, рівень технології
За можливостями реалізації	інструментальні	їх реалізація безпосередньо залежить від дій фірми	розвиненість збутової мережі
	неінструментальні	формується об'єктивно, незалежно від діяльності підприємства	зростання обсягів ринку

З позицій конкретної фірми найбільш важливою є класифікація ключових факторів успіху за можливостями реалізації, оскільки зусилля підрозділів компанії треба спрямовувати на використання саме інструментальних факторів.

*Зовнішній аспект забезпечення конкурентних переваг: ринкові фактори успіху.* Відповідно концепції факторів успіху підприємства всі реалізовані

## ТЕМА 4. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1. Основні поняття теорії конкурентоспроможності.
2. Властивості конкурентних переваг.
3. Сфери формування та реалізації конкурентних переваг.
4. Види та джерела формування конкурентних переваг.

### 1. Основні поняття теорії конкурентоспроможності

Базові поняття теорії конкурентоспроможності та їх зв'язок наведено на рисунку 4.1.

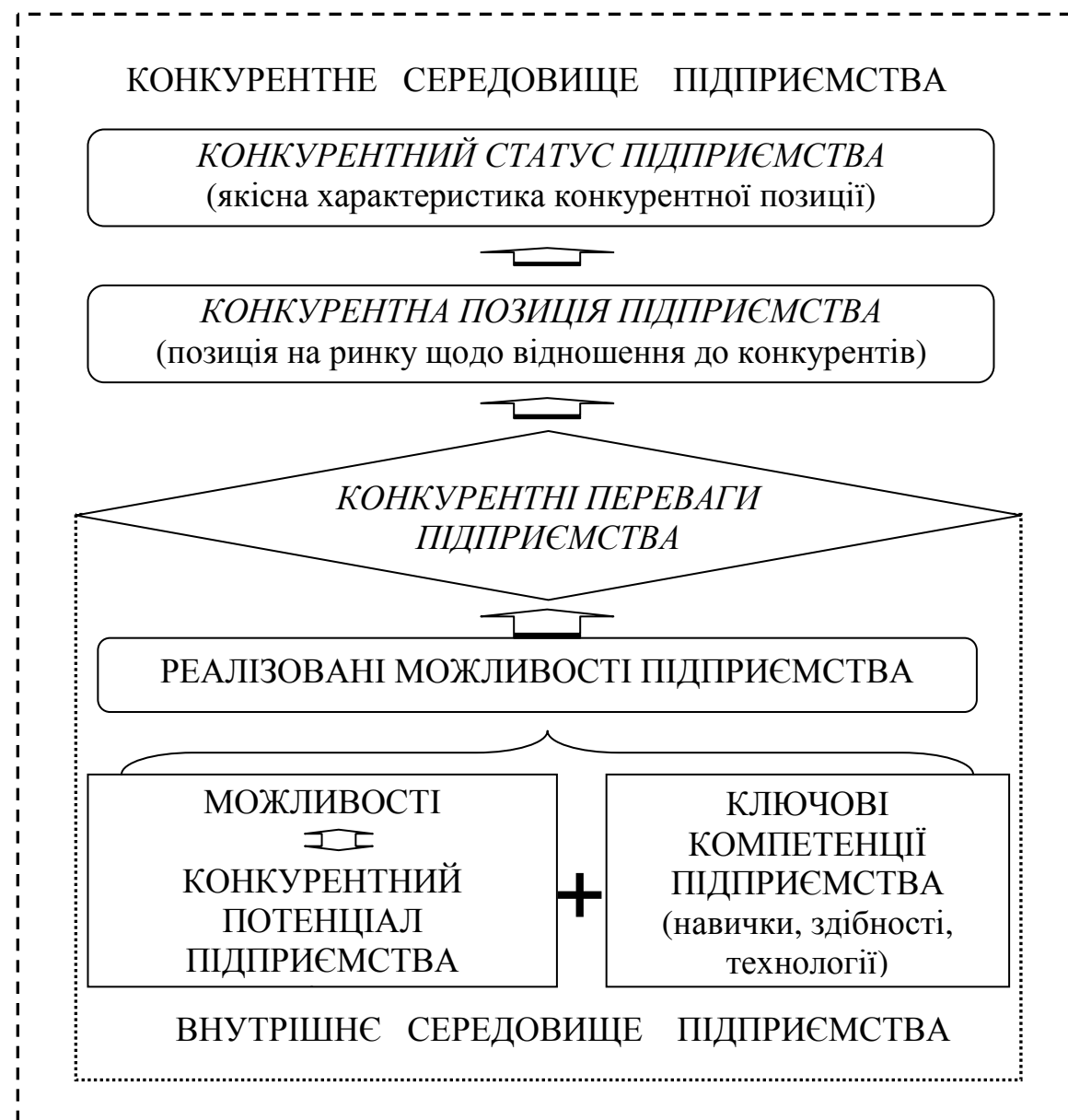


Рис.4.1 – Ієрархічний зв'язок базових понять теорії конкурентоспроможності

Детальніше розглянемо ці поняття.

## ТЕМА 3. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

1. Ринок як спільнота конкуруючих компаній.
2. Конкурентне середовище підприємства.
3. Особливості діагностики конкурентного середовища підприємства.
4. Галузевий аналіз: сутність та методика.

### 1. Ринок як спільнота конкуруючих компаній

Сучасна ринкова економіка - складний організм, елементами якого є різноманітні виробничі, комерційні, фінансові й інформаційні структури, що взаємодіють на фоні розгалуженої системи правових норм, і об'єднуються єдиним поняттям - ринок. За визначенням ринок - це організована структура, де «зустрічаються» виробники і споживачі, продавці і покупці, де в результаті взаємодії попиту споживачів і пропозиції виробників встановлюються і ціни товарів, і обсяги продаж.

Ринок є організаційною формою існування товарного виробництва. Історія останнього налічує близько 6 тис. років. приблизно стільки ж років існує і ринок. Історично слово «ринок» характеризувало певне місце, де продавалися та купувалися товари. Якщо розглядати еволюцію ринку з точки зору суб'єктів ринкових відносин, то можливо побачити, що спочатку це були безпосередньо виробники і споживачі товарної продукції. Потім, у міру його розвитку й відокремлення в самостійні галузі торгівлі та грошового обігу, активними учасниками ринкових відносин стають торговельні й фінансові посередники: комерційні агенти, комівожери, консигнатори, брокери, дилери та ін. Діяльність посередників вважається вкрай необхідною і високо оцінюється суспільством. Існує навіть думка, що в ринковому механізмі посередницькі ланки виконують роль керуючої системи.

В умовах командної економіки посередницька діяльність розглядається як другорядна, а то й зовсім небажана: тут всеохоплюючим регулятором суспільного життя виступає державний апарат. Посередник же, котрий забезпечує незалежне функціонування господарств, своєю діяльністю об'єктивно протистоїть держапарату, загрожуючи самому його існуванню.

Сучасне бачення економістами категорії «ринок»:

- ✓ будь-яка впорядкована структура, що забезпечує нормальну взаємодію продавців і покупців (вузьке тлумачення);
- ✓ певний спосіб організації економічного життя, характерними ознаками якого є: самостійність учасників економічного процесу; комерційний характер їхньої взаємодії; суперництво (конкуренція) господарюючих суб'єктів; формування економічних пропорцій під впливом динаміки цін та конкурентної боротьби; ціни, що складаються на основі попиту та пропонування (у широкому розумінні).

Згідно Закону України «Про захист економічної конкуренції», відповідного до якого «*ринок товару (товарний ринок)* – це сфера обороту



товару (взаємозамінних товарів), на який протягом певного часу і в межах певної території є попит і пропозиція». Розглядаючи структурну організацію ринку, визначальне значення для характеру взаємодії попиту та пропозиції має кількість виробників (продавців) і кількість споживачів (покупців), що беруть участь у процесі обміну загального еквіваленту вартості (грошей) на якийсь товар. Сучасна економіка являє собою синтез великої кількості взаємодіючих ринків, їх підрозділяють на різні види залежно від умов діяльності суб'єктів ринкових відносин, відповідності чинному законодавству за ознакою простору дії, об'єкта купівлі-продажу тощо (табл.3.1).

Таблиця 3.1 - Класифікація ринків

Види	Характеристика
<b>Залежно від умов, у яких діють суб'єкти господарського життя</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ вільний ринок (характерна велика кількість виробників однорідної продукції, які не в змозі впливати на рішення один одного; відсутність обмежень в інформації про попит, пропозицію, ціни, якість продукції тощо; вільне ціноутворення, відсутні штучні бар'єри при входженні на ринок того чи іншого товару та виходу з нього);</li> <li>✓ монополізований ринок (характерна незначна кількість виробників даного товару; застосовується його диференціація, існує дефіцит необхідної інформації; утруднений доступ до ресурсів, погоджуються дії учасників ринкових відносин);</li> <li>✓ регульований ринок (контролюється і регулюється державою за допомогою спеціальних заходів економічного та адміністративного характеру).</li> </ul>
<b>За ознакою простору дії</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ місцевий ринок(у межах міста чи села);</li> <li>✓ регіональний ринок(певна територія якоїсь країни);</li> <li>✓ національний ринок;</li> <li>✓ світовий ринок.</li> </ul>
<b>За відповідністю законодавству</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ легальний (офіційний) ринок;</li> <li>✓ тіньовий ринок.</li> </ul>
<b>За об'єктом купівлі-продажу</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ринок товарів широкого вжитку;</li> <li>✓ ринок товарів промислового призначення;</li> <li>✓ ринок праці;</li> <li>✓ ринок цінних паперів;</li> <li>✓ ринок науково-технічних знань тощо</li> </ul>
<b>За ступенем влади</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ринок продавця (більше влади мають продавці, а найактивнішими «діячами» вимушені бути покупці);</li> <li>✓ ринок покупця (більше влади мають покупці й найактивнішими «діячами» вимушені бути продавці).</li> </ul>
<b>Залежно від того, хто є покупцем товару і з якою метою він купується</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ споживчий ринок – окремі особи і господарства, які купують товари для особистого споживання;</li> <li>✓ ринок виробітків – організації, що купують товари для подальшого використання їх у процесі виробництва.</li> <li>✓ ринок проміжних продавців – організації, що купують товари для наступного перепродажу їх з прибутком для себе;</li> <li>✓ ринок державних установ – державні організації, що купують товари або для наступного їх використання у сфері комунальних послуг, або для передачі цих товарів тим, кому вони потрібні;</li> <li>✓ міжнародний ринок – покупці за межами країни, включаючи закордонних споживачів, виробників, проміжних продавців, держави і установи.</li> </ul>

Кожен із наведених видів ринку має власну інфраструктуру, набір інструментів для забезпечення його життєдіяльності. Окремі види ринку не існують самостійно, а пов'язані між собою, утворюючи розгалужену ринкову

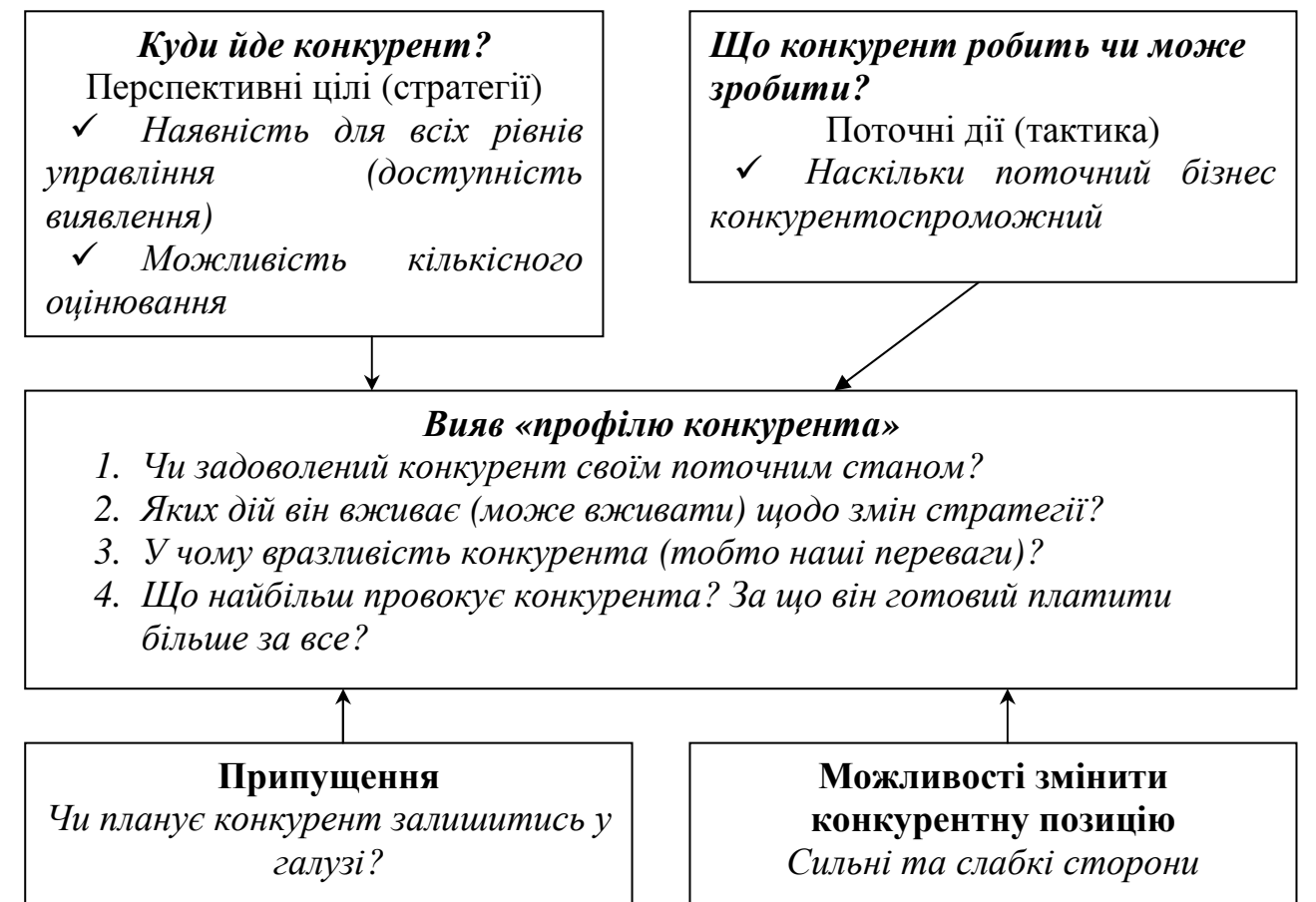


Рис.3.2 – Схема аналізу профілю конкурента

### Питання для самоконтролю

1. Що являє собою конкурентне середовище підприємства?
2. На аналіз яких складових конкурентного середовища спрямована модель "П'яти сил конкуренції" М.Портера?
3. У яких формах реалізується державна політика в сфері регулювання конкуренції?
4. Які основні рушійні сили ринку звичайно ініціюють зміни умов конкуренції в галузі?
5. Які фактори впливають на інтенсивність суперництва між підприємствами (силу конкурентної боротьби)?
6. За допомогою яких методик і показників визначається рівень інтенсивності конкуренції на конкретному ринку?
7. За якими критеріями здійснюється типологізація конкурентів?
8. Охарактеризуйте підходи до аналізу конкурентів, виділіть їх переваги та недоліки
9. На яких об'єктах, на думку Майкла Портера, слід концентрувати увагу під час аналізу конкурентів?
10. У якій послідовності виконується аналіз конкурентів за допомогою карти стратегічних груп конкурентів?



Таблиця 3.8 – Функції системи дослідження конкуренції для формування стратегії

Функції	Варіанти вибору
<b>Збір первинних і вторинних даних про конкурентів</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Джерела первинної інформації: торговельний персонал; інженерний персонал; канали розподілу (оптова та роздрібна мережа); постачальники; споживачі продукції; рекламні агентства (маркетингові фірми); професійні зустрічі; торговельні асоціації; фірми ринкових досліджень; аналітики безпеки фірми.</li> <li>▪ Джерела вторинної інформації: статті в газетах; оголошення про наймання на роботу; звіт про виробничо-господарську діяльність конкурента (ВАТ); дані про реєстрацію патентів, ліцензій та інших виняткових прав конкурентів; виступи керівних службовців; інформація про судові справи; звіти уряду та аналітичних агентств; матеріали арбітражної хроніки.</li> </ul>
<b>Нагромадження даних</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Послуги щодо збору інформації про конкурентів</li> <li>▪ Опитування осіб, які мали справу з конкурентом</li> <li>▪ Форми передачі даних про основні події в конкуруючій фірмі</li> <li>▪ Періодичні звіти відповідальних менеджерів про стан справ у конкуруючій фірмі</li> </ul>
<b>Систематизація даних</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Інформація про конкурентів</li> <li>▪ Банк даних про конкурентів та відповідальний працівник або координатор аналізу про конкурентів</li> <li>▪ Абстрагування даних</li> <li>▪ Комп'ютерна систематизація джерел та абстрагованих даних</li> </ul>
<b>Оглядовий аналіз</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ранжування даних за показником надійності джерела</li> <li>▪ Резюмування даних</li> <li>▪ Дайджести річних звітів конкурента</li> <li>▪ Квартальний порівняльний фінансовий аналіз основних конкурентів</li> <li>▪ Аналіз відносного товарного асортименту</li> <li>▪ Оцінка кривих витрат і порівняльних витрат конкурента</li> <li>▪ Офіційні фінансові данні про конкурентів за різними сценаріями щодо економічного становища, цін та умов конкуренції</li> </ul>
<b>Комунікація зі стратегом</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Регулярне подання витягів з преси ведучим менеджерам</li> <li>▪ Регулярний бюлетень або звіт про стан справ фірми-конкурента</li> <li>▪ Поглибленні, постійно оновлюванні звіти про стан справ фірм-конкурентів</li> <li>▪ Брифінги в процесі планування, присвячені аналізу конкуренції</li> </ul>

систему. Вона діє не тільки в межах тієї чи іншої країни, а й глобально, охоплюючи значну частину світового господарства.

У «Методиці визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку» розглянуто інтерпретації **меж ринку** (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Межі ринку

Вид меж ринку	Інтерпретація
<b>Товарні</b>	Товар (товарна група), сукупність схожих, однорідних предметів господарського обороту, в межах якої споживач за звичайних умов може перейти від споживання певного виду предметів господарського обороту до споживання іншого
<b>Територіальні (географічні)</b>	Територія зі сферою взаємовідносин купівлі-продажу товару (групи товарів), в межах якої за звичайних умов споживач може легко задовольнити свій попит на певний товар і яка може бути, як правило, територією держави, області, району, міста тощо або їхніми частинами
<b>Часові</b>	Час стабільності ринку, тобто період, протягом якого структура ринку, співвідношення попиту та пропозиції на ньому істотно не змінюються

## 2. Конкурентне середовище підприємства

Невід'ємною складовою ринкової економіки є створення й розвиток конкурентного середовища - сукупності зовнішніх стосовно конкретного підприємства факторів, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі. У той же час конкурентне середовище є динамічним за темпами, глибиною, масштабністю змін на окремих конкретних ринках, елементом економічного життя.

**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 загально ринкову ситуацію. Важливим є те, що конкурентне середовище утворюється не лише і не стільки власне суб'єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво, але в першу чергу - відносинами між ними.

Конкурентне середовище не можливо чітко відділити від поняття ринок. Оскільки ринок одночасно може об'єднувати декілька конкурентних середовищ, класифікація останнього повинна бути більш диференційована (табл.3.3).

Плюралістичність мотивів, цілей і форм (типів) поведінки підприємства в ринковому середовищі є однією з характерних ознак економічного сьогодення. В залежності від цілей, що переслідують підприємства, та, відповідно, від критеріїв прийняття господарських рішень, виділяють такі можливі варіації *типів ринкової поведінки підприємства*, як агресія, суперництво, індивідуалізм, рівність, кооперація, альтруїзм (табл. 3.4). Це засвідчує, що конкуренція є далеко не єдиним варіантом відносин, що виникають між ринковими суб'єктами в процесі їх взаємодії.

Таблиця 3.3 – Класифікація конкурентного середовища

Класифікаційна ознака	Види конкурентного середовища
Об'єкт купівлі	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ конкурентне середовище товарів (конкурентне середовище засобів виробництва та конкурентне середовище предметів споживання (конкурентне середовище товарів тривалого та короткочасного використання));</li> <li>➤ конкурентне середовище послуг (конкурентне середовище громадського харчування; конкурентне середовище охорони здоров'я; конкурентне середовище освіти);</li> <li>➤ конкурентне середовище інформації (взаємодія академічних та науково-технічних об'єднань, державних установ, учбових закладів, комерційних організацій, які займаються збором, обробкою та аналізом інформації та надають її по необхідності різним установам, підприємствам та організаціям);</li> <li>➤ конкурентне середовище науково-технічних розробок;</li> <li>➤ конкурентне середовище капіталів (конкурентне середовище грошей та конкурентне середовище цінних паперів);</li> <li>➤ конкурентне середовище трудових ресурсів.</li> </ul>
Територіальна ознака	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ світове конкурентне середовище (охоплює всіх виробників конкретної продукції);</li> <li>➤ міжнародне конкурентне середовище (яке включає виробників декількох країн);</li> <li>➤ національне конкурентне середовище (охоплює вітчизняних виробників продукції);</li> <li>➤ міжрегіональне конкурентне середовище (формується на границі регіонів та характеризується особливостями функціонування підприємств у граничному ринковому просторі регіонів);</li> <li>➤ регіональне конкурентне середовище;</li> <li>➤ міжрайонне конкурентне середовище (формується на границі районів та характеризується особливостями взаємодії підприємств даних районів);</li> <li>➤ районне конкурентне середовище;</li> <li>➤ місцеве (локальне) конкурентне середовище (включає підприємства, які здійснюють діяльність в конкретно обумовленому місці);</li> <li>➤ конкурентне середовище підприємства.</li> </ul>
За моделями конкуренції на ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ конкурентне середовище досконалої конкуренції;</li> <li>➤ конкурентне середовище чистої монополії (види: конкурентне середовище закритої монополії, конкурентне середовище природної монополії, конкурентне середовище білетаральної монополії та конкурентне середовище відкритої монополії.);</li> <li>➤ конкурентне середовище олігополії (види: конкурентне середовище, в якому між олігополіями відсутня угода; конкурентне середовище, в якому існує взаємозв'язок між олігополіями, який виражається в певній угоді між ними);</li> <li>➤ конкурентне середовище монополістичної конкуренції.</li> </ul>

Таблиця 3.4 – Типи ринкової поведінки підприємства

№	Цільова орієнтація підприємства	Тип ринкової поведінки
1.	Максимізація виграшу іншого	Альтруїзм
2.	Максимізація спільного виграшу	Кооперація
3.	Мінімізація різниці між власним та чужим виграшем	Рівність
4.	Максимізація власного виграшу	Індивідуалізм
5.	Максимізація відносного виграшу	Суперництво
6.	Мінімізація виграшу іншого	Агресія

отримання високих результатів принципово важливим є вільний вибір об'єктивної бази аналізу. Об'єктами аналізу конкурентів можуть виступати:

✓ майбутні цілі конкурентів (на всіх рівнях управління та в багатьох вимірах); поточна стратегія (як фірма веде конкурентну боротьбу зараз); припущення (що стосуються самої компанії та галузі); можливості (сильні та слабкі місця конкурента); характер реакції конкурента; слід зазначити, що зібрати достовірну інформацію, якої вимагає проведення аналізу за цими компонентами достатньо складно, оскільки погляд на конкурента тут здійснюється не ззовні, а немовбито з середини (за М. Портером);

✓ стратегічна орієнтація організації та її економічна політика; рівень якості продукту; організація збуту та реалізації продукції; маркетингові можливості; виробничий потенціал, забезпеченість енергією та сировиною; фінансова ситуація; рівень наукових досліджень і розробок; географічна локалізація системи виробництва та збуту; рівень витрат на виробництво; якість підготовки керівників і персоналу; марка/імідж фірми (за А. Роу).

Найчастіше використовується функціональний підхід до оцінювання потенціалу конкурента та стратегій його використання.

Зіставлення об'єктів аналізу під час оцінювання рівня конкурентоспроможності дає змогу зосередити увагу на більш або менш глибокому проникненні у функціональні підсистеми конкурента.

Спрощену схему аналізу конкурентів, що широко використовується в західній літературі наведено на рис. 3.2. Відповіді на ці запитання можна дістати, якщо проводити поглиблений аналіз конкурентів, які опинилися всередині однієї «стратегічної групи».

У табл.3.8 наведено перелік функцій, необхідних для розробки даних поглибленого аналізу конкуренції, а також деякі можливості здійснення кожної з цих функцій. Кожну функцію можна виконувати кількома різними способами. Подані варіанти вибору охоплюють діапазон ступенів глибини та повноти аналізу.

Закінчення табл. 3.7

<b>Цілі аналізу конкурентів</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ найближчі конкуренти, що виробляють аналогічну продукцію, обсяги реалізації якої наближаються до обсягів реалізації даної фірми;</li> <li>✓ могутніші у фінансовому відношенні конкуренти, ринкова частка яких вище, ніж у даної фірми, а конкурентні переваги очевидні; порівняно із такими конкурентами дозволяє оцінити ефективність конкурентної стратегії фірми, а у разі потреби - підвищити її; фірми, що домінують на ринку - володіють значною загальною часткою ринку і визначають основні тенденції та динаміку ринку; знання даних конкурентів дозволяє формувати способи поведінки на ринку в різних конкурентних ситуаціях; всі фірми в рамках географічних меж ринку, що робить аналіз ринку і конкурентів якнайповнішим;</li> <li>✓ всі можливі, враховуючи потенційних, конкуренти.</li> </ul>
<b>Різниця у продукції</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ параметричні конкуренти - виробники (продавці) аналогічної продукції, яка відрізняється окремими параметрами;</li> <li>✓ товарні конкуренти - виробники (продавці) аналогічної продукції, яка відрізняється зовнішнім виглядом та функціями;</li> <li>✓ марочні конкуренти - виробники (продавці) аналогічної продукції, яка відрізняється марками;</li> <li>✓ конкуренти бажань - виробники (продавці) принципово іншої продукції, яка конкурує на рівні бажань (підприємства різних галузей бізнесу, що реалізують товари і послуги тим же споживачам, з якими працює компанія; «відбирають» частину бюджету споживачів, яка могла бути витрачена на іншу продукцію.</li> </ul>
<b>Тип ринкової стратегії</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ фірми, схильні до ринкової експансії, які діють на географічно суміжних ринках;</li> <li>✓ фірми, які слідує стратегії диференціації виробництва працюють в даній або суміжних галузях;</li> <li>✓ великі фірми-покупці продукції даної компанії; великі постачальники матеріалів, сировини і устаткування для даної компанії;</li> <li>✓ малі фірми, які внаслідок поглинання великою компанією стають сильними конкурентами на ринку;</li> </ul>
<b>Тип потреб, що задовольняються на ринку продукції основних фірм-конкурентів</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ конкуренти, що орієнтуються на задоволення всього комплексу запитів, що пред'являються споживачем до даного товару;</li> <li>✓ конкуренти, що спеціалізуються на задоволенні специфічних потреб окремих сегментів ринку;</li> <li>✓ конкуренти, що намічають вихід на ринок з аналогічною продукцією;</li> <li>✓ конкуренти, що обслуговують інші ринки аналогічною продукцією, вихід яких на даний ринок є вірогідним;</li> <li>✓ конкуренти, що виробляють товари-замінники, здатні витіснити даний продукт на ринку.</li> </ul>
<b>Конкурентна позиція фірми</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ фірми, орієнтовані на внутрішній ринок (їх стратегічні наміри обмежуються прагненням тривалої конкурентної переваги на ринку своєї країни; такі фірми будують свою конкурентну поведінку на умовах внутрішнього ринку і розглядають події, що відбуваються на міжнародному ринку, лише з погляду їхнього впливу на умови внутрішнього ринку своєї країни);</li> <li>✓ компанії, чиїм стратегічним намірам є досягнення глобального домінування або, принаймні, високого серед лідерів світового ринку; такі фірми здійснюють яку-небудь форм глобальної стратегії;</li> <li>✓ компанії, чиєю основною стратегічною метою є захист домінуючого положення на місцевому ринку, хоча вони і реалізують своєї продукції за кордоном (як правило, до 20%) і здійснюють операції на кількох або багатьох зарубіжних ринках;</li> <li>✓ компанії, які прагнуть до збільшення частки продаж по всьому світу і основною стратегічною орієнтацією яких є ринки зарубіжних країн; такі компанії мають багатонаціональну стратегію і можуть великі прибутки від міжнародних операцій</li> </ul>

Розглянемо підходи до аналізу конкурентів. Для чіткого аналізу і

Згідно найбільш поширеної типології ринків, виділяють чотири можливі конкурентні структури (табл. 3.5). Розглянуті типи ринків і конкуренції в чистому вигляді зустрічаються порівняно рідко та поширюється на дуже обмежене коло товарів і послуг. У реальних умовах частіше зустрічаються такі ситуації на ринку, які професор Дж. Робінсон визначає як недосконалу конкуренцію, що носить змішаний характер.

З погляду конкурентної ситуації в галузі і на ринку конкуренція може бути досконалою (чистою) і недосконалою – монополістичною або олігополістичною, припиняючи своє існування у разі чистої монополії однієї фірми. Знання основних особливостей різних типів ринків і конкуренції важливо для методично усвідомленого і обґрунтованого створення конкурентного середовища підприємства.

Таблиця 3.5 – Порівняльна характеристика основних ринкових структур

Параметри	Види конкуренції			
	Досконала конкуренція	Монополістична конкуренція	Олігополія	Монополія
<b>Кількість підприємств-виробників продукту</b>	Багато незалежних підприємств	Багато підприємств-виробників схожих товарів і послуг	Деякі підприємств-виробників товарів і послуг	Один продукт і одне підприємство
<b>Контроль над цінами</b>	Контролю немає. Ціни визначаються ринком	Вплив обмежений можливістю заміни	Існує вплив «цінового лідера»	Практично повний контроль
<b>Товарна диференціація</b>	Відсутня. Продукти не різняться за властивостями та якістю	Товари і послуги диференційовані для сегментів ринку	Істотна для окремих продуктів, мала для стандартизованих	Відсутній
<b>Рівень зусиль для входу на ринок</b>	Відносно легкий вхід і вихід	Відносно легкий вхід і вихід	Важкий вхід, що часто вимагає великих інвестицій	Дуже важкий вхід і вихід

Розглянемо детальну характеристику стосовно чотирьох базових типів ринкових структур та властивих їм характеру конкурентних відносин (табл.3.6).

Таблиця 3.6 - Детальна сутнісно-видова характеристика типів ринків

Конкурентне середовище	Сутнісно-видова характеристика
<b>Конкурентне середовище досконалої конкуренції</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Велика кількість незначних ринкових агентів, випуском однорідної продукції, повне знання ринкових цін і обсягів випуску продукції, висока мобільність ресурсів, вільний вхід та вихід з ринку.</li> <li>✓ Споживачі, виробники, постачальники мають: повне уявлення про відповідні економічні, технологічні умови виробництва продукції; рівні можливості участі у процесах купівлі-продажу, виробництва та збуту продукції.</li> <li>✓ Виробництво усіх видів благ на рівні ефективного виробництва, з найменшими можливими витратами.</li> </ul>

Продовження табл.3.6

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Мобільність ресурсів ринку (кожна ресурсна одиниця може вільно входити в ринок чи виходити з нього, швидко переключаючись з одного способу використання на інший, це забезпечує багатофункціональність ресурсів ринку).</li> <li>✓ Відсутність економічних, правових, технологічних, патентних, фінансових перешкод, які б могли завадити виникненню нових фірм і збуту їх продукції на конкурентному ринку.</li> <li>✓ Середовище досконалої конкуренції є ідеальною моделлю, яка практично не існує у реальному економічному середовищі, хоча деякі вчені відносять до даного середовища ринки сільськогосподарської продукції.</li> </ul>
<b>Конкурентне середовище монополії</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ На ринку домінує один виробник продукції, внаслідок цього пропозиція всього обсягу продукції формується одним виробником; продукція не має близьких замінників на ринку; на ринку існують бар'єри, що ускладнюють вихід інших товаровиробників на даний ринок; привілеї, якими володіє монополія, забезпечують її домінуюче положення на ринку; монополія має реальну можливість впливати на ціну (вплив на ціну може бути дискримінаційним (встановлення різних цін для різних категорій споживачів на основі різниці в еластичності їх попиту) та недискримінаційним (однакова ціна для всіх споживачів)</li> <li>✓ Різновиди середовища монополії — конкурентне середовище закритої монополії, конкурентне середовище природної монополії, конкурентне середовище білетареальної монополії та конкурентне середовище відкритої монополії. Дані монополійні середовища відносяться до конкурентних середовищ, тому що навіть монополіст змушений вступати в конкурентні відносини з метою збереження за собою домінуючого положення на ринку.</li> <li>✓ Конкурентне середовище закритої монополії характеризується захищеністю від конкуренції за допомогою юридичних обмежень (патентів і ліцензій). Конкурентне середовище природної монополії виникає в умовах, коли будь-яка кількість продукції виробляється з меншими витратами саме одним підприємством. Конкурентне середовище білетареальної монополії виникає тоді, коли виробник-монополіст стикається на ринку з монополістом-споживачем даної продукції. Конкурентне середовище відкритої монополії виникає у випадку, коли підприємство стає єдиним виробником будь-якої продукції у певний часовий відрізок і не має ніякого спеціального захисту від конкуренції (часто виникає, коли підприємство виходить на ринок з новою продукцією, але з часом виникає можливість появи конкурентів на ринку).</li> </ul>
<b>Конкурентне середовище олігополії</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ринкова структура, де домінують декілька продавців, залежних один від одного та конкуруючих між собою за кількістю, якістю, ціною продукції. Частка продукції, яку випускається одним підприємством в загальному обсязі продукції на ринку, відносно значна. Підприємства пропонують дуже різноманітну за ступенем зіставлення продукцію: однорідну (стандартну) та і неоднорідну (диференційовану).</li> <li>✓ Ускладнене входження на ринок та виходу з нього (існування технічних і легальних бар'єрів, але вони менші, ніж в умовах монополічного середовища). Олігополії мають можливість суттєвого впливу на ціну, результатом якого є відносна цінова нееластичність попиту на продукцію.</li> <li>✓ Типи конкурентних середовища олігополії: конкурентне середовище, в якому між олігополіями відсутня угода (можливі принаймні три ситуації - повне ігнорування підприємств -олігополістів на ринку, часткове визнання підприємств — олігополістів, повне визнання одних олігополіі іншими, яке виявляється у формі цінової війни олігополіі між собою); конкурентне середовище, в якому існує взаємозв'язок між олігополіями, який виражається в певній угоді між ними (залежно від форми угоди вирізняють два варіанта стандартизовано — угодовської моделі: відкрита угода (картель); прихована угода (часткова угода, або цінове лідерство)).</li> </ul>
<b>Конкурентне середовище монополістичної конкуренції</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ринкова ситуація, за якої відносно велика кількість невеликих виробників пропонують схожу, але не ідентичну продукцію. Кожне підприємство даного середовища задовольняє невелику частку ринкового попиту на продукцію, який реалізує підприємство.</li> <li>✓ Продукція на ринку є диференційована, що ускладнює процес входу на ринок та виходу з нього, підприємства мають можливість впливати на ціну продукції.</li> <li>✓ Продукція кожного підприємства середовища є недосконалим замінником продукції, яка реалізується іншими підприємствами. Продукція кожного виробника характеризується виключними якостями та характеристиками, завдяки яким покупці обирають саме його товар. Диференціація може відбуватися через дійсні якісні відмінності між продуктами або через відмінності, які спостерігаються в рекламі, престижі торгівельної марки, після реалізаційного обслуговування.</li> </ul>

ризикованості інвестування тощо.

Метою аналізу конкурентів є визначення напрямів діяльності та способів ведення конкурентної боротьби, проте це пов'язано з певними труднощами, оскільки галузь може характеризуватись діяльністю десятків або сотень підприємств. Практика стратегічного аналізу довела необхідність використовувати групування підприємств для підвищення якості здобутих аналітичних даних. *Конкурент* (від лат. *consigno* – стикатись) – товаровиробник, розширення або збереження обсягів діяльності якого веде до зменшення ринкової долі іншого товаровиробника – суб'єкта цього ринку або ринку взаємозамінюваного товару. Це зовнішній фактор, вплив якого неможливо оскаржувати і в багатьох випадках не споживачі, а саме конкуренти визначають, якого роду діяльності результати можливо продати, яку ціну запросити. Визначення головних конкурентів дозволяє більш ефективно будувати свою конкурентну стратегію і тактику, економить час та гроші на проведення аналізу конкурентів. Класифікація конкурентів може здійснюватися на основі багатьох підходів (табл.3.7).

Таблиця 3.7 - Типологізація конкурентів

Ознака	Типи конкурентів
<b>Тип споживачів і товарів, що їм пропонуються</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ прями конкуренти - пропонують схожі товари і послуги схожим категоріям покупців;</li> <li>✓ товарні конкуренти – продають однакову продукцію різним групам покупців;</li> <li>✓ непрямі конкуренти - продають різні товари схожим категоріям споживачів;</li> <li>✓ неявні конкуренти - фірми різного профілю, що випускають різну продукцію і що пропонують її різним групам споживачів.</li> </ul> <p>Найбільшу загрозу мають прями конкуренти, найнижчу - неявні конкуренти.</p>
<b>Характер впливу діяльності конкурента на підприємство (за М. Портером)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ «правильні» («гарні») конкуренти - приносять суттєву користь підприємству завдяки поглинанню коливань попиту, укріпленню бази для диференціації, обслуговуванню невігідних сегментів, укріпленню іміджу галузі, блокуванню конкурентами можливих шляхів виходу на ринок нових компаній, додатковій мотивації до покращення роботи підприємства тощо; основні ознаки конкурента: життєздатність та довіра споживачів; чітке розуміння конкурентом своїх слабких сторін; прийняття «правил гри»; реалістичні уявлення конкурента щодо структури галузі та власних позицій; розуміння необхідних витрат; стратегія, сприятлива для структури галузі; невисокі бар'єри для виходу даного конкурента з ринку; низька схильність до ризиків; короткострокова орієнтація; сумісність цілей такого конкурента та цілей підприємства;</li> <li>✓ «погані» конкуренти.</li> </ul> <p>Наявність значної кількості «гарних» конкурентів сприяє досягненню балансу сил у галузі, дозволяють стабілізувати позиції та прибутковість представлених в ній підприємств;</p>
<b>Характер реакції (за Ф. Котлером)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ неквапливий конкурент - має уповільнену реакцією на кроки, які починає суперник;</li> <li>✓ розбірливий конкурент - реагує тільки на певні типи атак;</li> <li>✓ конкурент-тигр - реакція такого конкурента на будь-які наступи суперників завжди стрімка;</li> <li>✓ непередбачений конкурент - суперник, що не має визначеної моделі поведінки.</li> </ul>

#### 4. Галузевий аналіз: сутність та методика

Необхідною передумовою розробки дієвої конкурентної стратегії підприємства, визначення найбільш ефективних напрямків інвестування виступає проведення аналізу галузі.

**Галузь** – сукупність підприємств, які випускають однорідну продукцію, використовують однотипну сировину та матеріали, характеризуються спільністю виробничо-господарської діяльності (технологічних процесів, складу обладнання, близьким складом та кваліфікацією кадрів) і конкурують за споживачів між собою.

Мета аналізу галузі - діагностувати структуру і динаміку галузі, визначити характерні для неї можливості і існуючі загрози, виявити ключові чинники успіху галузі і з урахуванням результатів оцінки розробляти стратегію поведінки підприємства на ринку.

Галузевий аналіз може включати:

➤ *аналіз основних характеристик галузі* (дозволяє отримати чітку картину галузі, в якій діє компанія; базується на використанні таких критеріїв, як: прибутковість галузі, розмір і структура ринку, життєвий цикл галузі, технологічні зміни в галузі; завдання аналізу - визначення меж галузі з точки клієнтів, конкурентів, постачальників, виробництва і обслуговування);

➤ *аналіз конкурентного середовища всередині галузі* (одна з найбільш широко використовуваних і відомих методик галузевого аналізу модель п'яти сил Портера, яка дозволяє виявити ті чинники, які мають критично важливе значення для конкуренції);

➤ *виявлення стратегічних груп і визначення ключових факторів успіху в цій галузі* (поділ компаній в будь-якій галузі на стратегічні групи є доцільним, оскільки сприяє чіткішому визначенню тих компаній, з якими реально конкурує підприємство; визначення КФУ дозволяє керівникам зосередити зусилля на тому, що їх бізнес здатний робити краще, ніж конкуренти).

Загалом, порядок проведення аналізу галузі можна звести до семи послідовних етапів: визначення профілю галузі та її загальна характеристика; оцінка рушійних сил розвитку галузі; діагностування основних сил конкуренції; оцінка конкурентних позицій підприємств-суперників; аналіз найближчих конкурентів; визначення провідних (ключових) чинників успіху в галузі, їх оцінка; оцінка перспектив розвитку галузі.

Визначати профіль галузі можливо за такими критеріями: за стандартною галузевою класифікацією; за значенням показника перехресної еластичності попиту; за характером змін виторгу одного товару за умови зміни ціни товару-субституту; за характером взаємозв'язку цін товарів-субститутів протягом деякого часу; за методами сегментування ринку. Загальна характеристика галузі повинна відобразити риси, які дають уявлення про продукт і ступінь його диференційованості, про кількість і відносні розміри виробників та споживачів, наявність ефекту від масштабу та рентабельність виробництва. Для виділення рушійних сил розвитку галузі аналізують загальноекономічні тенденції, зміни щодо складу покупців та постачальників, зміни ступеня невизначеності та

Слід зазначити, що конкурентне середовище монополії і середовище досконалої конкуренції - екстремальні моделі ринкової економіки і в реальному житті зустрічається рідко. Чим ефективніше функціонує ринок, чим сильніше на ньому конкуренція, тим більше значення має конкурентоспроможність підприємства і його продукції.

#### 3. Особливості діагностики конкурентного середовища підприємства

**Модель п'яти сил конкуренції Портера (1980 р.)** є найбільш розповсюдженим, потужним інструментом для систематичної діагностики основних конкурентних сил, що впливають на ринок, оцінки ступеня впливу кожної з них та визначення характеру конкурентної боротьби на даному ринку.

Згідно класичної моделі **конкурентне середовище формується під впливом таких конкурентних сил**, як:

- ✓ суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі;
- ✓ конкуренція з боку товарів, що виробляються фірмами інших галузей, і що є гідними заміниками (субститутами), а також конкурентоспроможні за ціною;
- ✓ загроза входу в галузь нових конкурентів;
- ✓ економічні можливості та торгівельні спроможності постачальників;
- ✓ економічні можливості та купівельні спроможності покупців.

П'ять чинників конкуренції відбивають той факт, що конкуренція в галузі не зводиться лише до гри між підприємствами, що вже закріпилися на ринку. Покупці, постачальники, товари - заміники та претенденти на вхід до галузі – це «конкуренти» підприємства на певному ринку, що відіграють різну роль залежно від обставин.

У моделі М. Портера значення і сила впливу кожного з факторів конкуренції змінюється від ринку до ринку і визначає ціни, витрати, розміри капіталовкладень у виробництво, збут продукції і прибутковість бізнесу. Постачальники і покупці, намагаючись використати сприятливу для них ситуацію, знижують прибуток фірми. Конкуренція всередині галузі також знижує прибуток, тому що для підтримки конкурентних переваг доводиться збільшувати витрати (на рекламу, організацію збуту, НДДКР), або втрачати прибуток за рахунок зниження цін. Наявність товарів-замінників зменшує попит і обмежує ціну, яку фірма може запросити за свій товар. З погляду вхідних бар'єрів, дія чинників, представлених у моделі, багато в чому визначається, з одного боку, наявністю реальних і потенційних конкурентів, з іншого - перешкодами для входу на ринок. Всі вищезгадані чинники створюють умови для динамічного розвитку конкуренції і «застарівання» наявних конкурентних переваг. Охарактеризуємо детальніше складові моделі. З-поміж всіх конкурентних сил найбільший вплив здійснює *конкуренція серед організацій однієї галузі*. Кожна з конкуруючих фірм виробників різних версій одного і того ж товару або послуги даної ринкової ніші, здійснюючи діяльність, прагне зміцнити та розширити свої позиції на ринку.

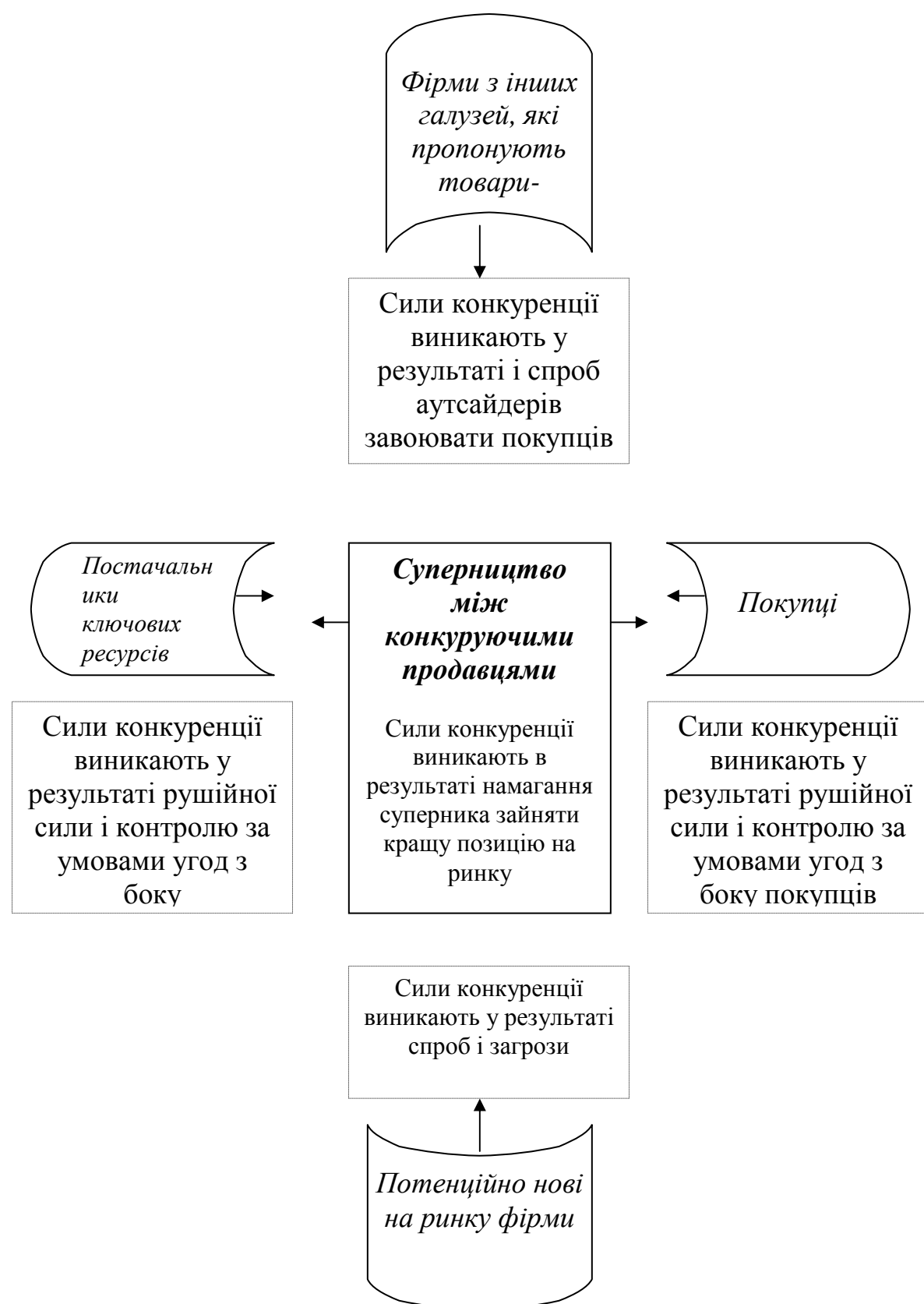


Рис.3.1 – Модель п'яти сил конкуренції

Основними рисами такої міжфірмової конкурентної боротьби є:

✓ *боротьба за більш вигідну ринкову позицію* (прагнення кожного завоювати свою ринкову нішу споживача);

✓ *конкурентні стратегії, які фірми-суперники можуть сформувати та шляхи, які вони можуть знайти для реалізації стратегій різні;*

✓ *нові конкурентні умови можуть прийматися час від часу одним або багатьма суперникам; частота змін залежить від ринкового успіху, а тривалість конкурентних зусиль - від стратегії фірм-суперників;*

✓ *фірма має вагомні причини вибрати конкурентні стратегії, які в рівній мірі не можуть бути незімітованими і необхідними; пропонуючи покупцям те, що не може бути швидко, легко і дешево продубльовано, фірма отримує не лише ринковий успіх, але й унікальний конкурентний результат, який може бути виражений в отриманні надприбутку;*

✓ *міжфірмове суперництво приносить одним фірмам успіх, іншим – поразку; стратегічний успіх може надати фірмі можливість впливати і навіть контролювати напрямок дій ринкових сил і конкурентних зусиль; результатом акцій і контракцій є створення нових умов ринкового попиту і пропозиції, але самі вони, контролюючи ринкову ситуацію, можуть бути підпорядковані конкретним ринковим подіям; стратегії фірм-конкурентів впливають на ринок, а ринок в свою чергу на вибір тих стратегій, які можуть бути застосовані з певним очікуваним успіхом тільки в даних умовах конкретного ринку.*

Розглядаючи загальні положення методики проведення діагностики галузі за М.Портером, слід звернути увагу на деякі, концептуально важливі моменти:

✓ *методика дозволяє оцінити стан конкуренції лише у певній галузі (на продуктовому ринку) та прогнозувати її еволюцію без огляду на те, що кожне з диверсифікованих підприємств-учасників галузі водночас присутнє на кількох, а то й багатьох ринках; ця обставина надає результатам діагностування фрагментарності, адже аналітику, що здійснює стратегічний аналіз і обґрунтовує вибір стратегії підприємства, слід проводити оптимізацію з урахуванням усіх бізнес-полів;*

✓ *методичний підхід є цілком виправданим лише для галузей, у яких існує конкуренція; це накладає суттєві обмеження на сферу доцільного використання методики, яка дозволяє продіагностувати лише внутрішньогалузеве суперництво, а не оцінити стан будь-якої галузі; для тих галузей, ринок продуктів яких перебуває у стані формування, вона малоприматна.*

✓ *М. Портер виходить з припущення, що конкуренція у будь-якій галузі формується під впливом п'яти основних сил; разом із тим, чимало галузей у вітчизняній економіці перебувають під впливом ще й інших чинників: безпосереднього державного втручання, залишків так званого адміністративного монополізму тощо.*