

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Олександр Вашків**

# **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ФІРМИ**

*Конспект лекцій*

**Тернопіль 2012**

## ЗМІСТ

ПРЕДМЕТ, МЕТА, ЗАВДАННЯ І МЕТОДОЛГІЯ ДИСЦИПЛІНИ

КОНКУРЕНЦІЯ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ЯК ОСНОВА КОНКУРЕНТО-  
СПРОМОЖНОСТІ ФІРМИ

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІРМИ

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ФІРМИ

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЇ В ДОСЯГНЕННІ ФІРМОЮ  
КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

ГЛОСАРІЙ



## ПРЕДМЕТ, МЕТА, ЗАВДАННЯ І МЕТОДОЛГІЯ ДИСЦИПЛІНИ

Спецдисципліна “Конкурентоспроможність фірми” є синтезуючим курсом, який опирається на навчальний матеріал суміжних навчальних дисциплін теоретично-прикладного характеру, об’єднує цей матеріал в єдиний комплекс економічних знань, на базі яких формуються цілісні знання щодо конкурентоспроможності фірми, її складових елементів, їх взаємозв’язку і вагомості, а також набуваються елементарні вміння і навички управління конкурентоспроможністю суб’єктів господарювання.

*Предметом курсу* “Конкурентоспроможність фірми” є вивчення конкретних форм економічної конкуренції, закономірностей формування конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємств.

*Мета навчальної дисципліни* – поглиблення теоретичних знань, оволодіння методичним інструментарієм, практичними навичками з ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах господарювання.

Базою дисципліни “Конкурентоспроможність фірми” є положення фундаментальних і спеціальних дисциплін: економічної теорії та господарського права – з одного боку, природничих і технічних наук – з другого боку. Концептуальні засади економічної теорії як на макро-, так і на мікроекономічному рівнях, створює основу для розуміння глобальних економічних явищ, таких як конкуренція, інфляція, безробіття, економічне зростання чи спад, вплив цих явищ на хід та результати діяльності підприємства, його конкурентоспроможність. Мікроекономічний аспект економічної теорії обґрунтовує питання, пов’язані з проблемою вибору, що постають перед економічною системою: яку продукцію і в яких обсягах виготовляти, яким чином досягти бажаного обсягу виробництва; мотивації, що визначають конкретний вибір; як механізми стихійного характеру (ринок, ієрархія) використовуються для координації економічних рішень.

Природні та технічні науки, з погляду конкурентоспроможності фірми, є тим симбіозом наук фундаментального та прикладного характеру, що становлять основу для безпосереднього налагодження процесу виробництва і охорони навколишнього середовища. Якщо природничі науки виражають принципи дії об’єктивних явищ природи, то технічні, базуючись на них, вивчають і визначають закономірності розвитку засобів людської діяльності, способів найефективнішого їх використання, а також враховують технічні аспекти і особливості конкретного виробництва.

Головним завданням курсу “Конкурентоспроможність фірми” є вивчення базових положень теорії конкуренції, конкурентних переваг та конкурентоспроможного управління підприємством, набуття навичок оцінки рівня конкурентоспроможності різних об’єктів (продукції, технології, персоналу, підприємства тощо) та вироблення конкурентоспроможних рішень щодо досягнення необхідних конкурентних переваг.

“Конкурентоспроможність фірми” опирається на філософську методологію (діалектичний метод, принципи детермінізму, ізоморфізму та ін.), загальнонаукову методологію (системний підхід, структурно-функціональний підхід), та

конкретнонаукову методологію (методи: математичні, графічні, порівняння, вимірювання, експертних оцінок, кореляційний аналіз, факторний аналіз, абстрагування та ін.).

## КОНКУРЕНЦІЯ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

1. Конкуренція: українські реалії.
2. Поняття і закон конкуренції, її види, форми та методи реалізації.
3. Конкурентоспроможність: поняття, різновиди.

### 1

#### Конкуренція: українські реалії

В умовах ринкових відносин питання конкурентоспроможності підприємств, фірм, організацій фактично є питанням їхнього життя і смерті (to be, or not to be). Як відомо, дієвість ринкових механізмів значною мірою визначається розвиненістю конкурентного середовища. Україна, задекларувавши ринковий шлях розвитку економіки, не могла оминати питань пов'язаних з формуванням засад конкурентної співпраці між економічними суб'єктами. Однак, незважаючи на те, що в Україні прийнято низку законодавчих актів щодо створення засад конкурентної співпраці<sup>1</sup>; створено громадську організацію “Рада конкурентоспроможності України” (2005), Євросоюзом та США надано статусу держави з ринковою економікою (2006), говорити про умови рівноправної конкуренції ще зарано. Ось як про цю проблему висловився экс-прем'єр Анатолій Кінах: “Нам конче потрібно змінювати правила гри в цілому, створювати рівноправні умови для прозорої і ринкової конкуренції, щоб успішність бізнесмена визначалася не наближеністю його до того чи іншого кабінету, а рівнем менеджменту та маркетингу, талантом...” [1, с. 16]. Бо сьогоднішні реалії саме такі. І культивується такий стан справ на всіх рівнях управління – чи то державному, чи місцевих. А отже, якщо в українській

#### Додаткова інформація

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

економіці не відбуватимуться дійсно ринкові зміни із притаманною їм конкуренцією, то очевидно немає доцільності у вивченні курсу “Конкурентоспроможність фірми” (та й багатьох інших: *менеджменту* як системи досягнення конкурентоспроможності керованим об’єктом; *маркетингу* як управління комерційною діяльністю підприємства з метою забезпечення конкурентоспроможності товарів і послуг на ринку тощо), а необхідно говорити про опанування теорією, а було б добре й практикою спеціального розділу: “Робота з органами державної влади – ключ до успіху в бізнесі”, “Робота з місцевими органами державної влади” такої навчальної дисципліни як “Паблік рілейшин”. Бо, скажімо, за рівнем корупції і організованої злочинності Україна у 2000 р. за індексом міжнародної неурядової організації “Transparency International” займала 3-тє місце серед 90 країн, а 2001 р. перемістилась на 9-тє місце серед 91 країни [14, с. 5]. Сьогодні ж ця організація, змінивши методику обчислення, використовує індекс сприйняття корупції. За цим показником Україна у 2010 р. посіла 134 позицію серед 178 обстежених країн [73] (у 2009 р. посіла 146 позицію серед 180 обстежених країн; 2007 р. – 118-у серед 180 країн; 2005 р. – 113-у серед 159 країн) [66]).

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

1. Українське суспільство так і не пододало вад колишньої радянської системи управління економікою держави і на сьогодні вона залишається домінуючою у здійснюваній економічній політиці держави. Так, за даними складеними стратегічним дослідницьким інститутом Heritage Foundation (США) і виданням The Wall Street Journal у 2010 році, Україна посідала 162 місце серед 183 країн світу у рейтингу економічних свобод. Зокрема у їхньому звіті говориться: «У процесі переходу до великої економічної свободи Україна відстає від інших європейських країн, особливо щодо створення підприємницького середовища й викорінення корупції». Відповідно до результатів, у першу п’ятірку лідерів рейтингу ввійшли Гонконг (89,7), Сінгапур (86,1), Австралія (82,6), Нова Зеландія (82,1) та Ірландія (81,3). За ними у першій десятці розмістилися, відповідно, Швейцарія (81,1), Канада (80,4), США (78), Данія (77,9), та Чилі (77,2).

Найближчими сусідами України у цьому рейтингу є Бурунді (160), Того (161), Ліберія (163) та Східний Тимор (164).

Рівень економічних свобод у нашій країні оцінено у 46,4 %, що на 2,4 пункту нижче, аніж у 2009 р., коли Україна посідала 152-е місце [74].

Згідно з дослідженнями Всесвітнього економічного форуму (м. Давос) Україна у 2010-2011 р. посіла 125-е місце серед 139 обстежених країн за

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

рівнем урядового регулювання бізнесу і 127-у сходинку за рівнем фаворитизму у рішеннях державних чиновників [16].

З цього приводу слушним є твердження директора директ-маркетингової агенції Os-Direct Валентина Калачника: “Економіку країни, де понад 45% ВВП перерозподіляється через бюджетні фонди, половина економічної активності населення в тіні, де хоч трохи серйозний бізнес робиться в кабінетах держчиновників, не можна назвати ринковою” [52, с. 10].

Ця система базується на дотриманні старих принципів і методів керівництва, підтримуванні неефективних пропорцій, диспаритетності розвитку суб’єктів господарювання тощо. Тобто спостерігається свідомо експлуатація старої методологічної бази. І як наслідок – розвиток й поширення тіньового сектору економіки. “В країні не менше 50%, а за деякими даними 75-80% економіки є нелегальною, тобто “крутиться” поза офіційною статистикою, а, щонайменше 40% населення отримує ті чи інші прибутки від неї” [2, с. 11]. За підрахунками міністра соціальної політики та праці Івана Соханя у I-му півріччі 2002 р. “українці сумарно витратили на 20 млрд. грн. більше, ніж отримали” [33, с. 6].

До сказаного слід додати, що в Україні стрімко зростає й чисельність державних чиновників. Якщо у 1989 р. їх налічувалося близько 300 тис. чол., то у 2004 р. – приблизно 1200 тис. чол. “Говорять про ринкові реформи, – зауважує Я. Поліщук, – а помножують чиновницький апарат. ...Затята війна з корупцією поєднується із призначенням провідних корупціонерів на дедалі вищі посади” [64, с. 82]. На сьогодні Україна утримує один з найдорожчих і найчисельніших парламентів світу. “Загальна чисельність нардепів – 450 – є нічим не обґрунтованою, вона в три і шість разів більша (пропорційно до чисельності населення), ніж депутатів у парламентах Росії і Китаю відповідно” [61, с. 29].

2. В українській економіці, попри всю декларативність боротьби з монополізмом, не тільки не створено, але й не створюються засади конкурентного середовища. Економіка України залишається монополізованою, її промисловий потенціал формують галузеві монополістичні та олігополістичні структури. (Можливо у цьому немає нічого дивного, адже світові тенденції характеризуються схожими процесами. Так, за даними американського журналу “The Economist”, 80% світового випуску продукції контролюється 1000 найкрупніших корпорацій [50, с. 121]).

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

Більше того, спостерігаються тенденції щодо монополізації окремих виробництв. Шляхи монополізації ринків різняться між собою, проте все



відчутнішим є їх політична складова. Показовою у цьому плані є Постанова КМУ № 672 від 28.07.2010 р. «Про утворення Державного підприємства спиртової та лікєро-горілочної промисловості» [79], згідно з якою усі вітчизняні спиртзаводи перетворюються на структурні підрозділи ДП «Укрспирт». Останнє централізовано займатиметься господарською діяльністю і проводитиме розрахунки. «Укрспирту» надається право здійснювати оптову торгівлю спиртом на внутрішньому ринку і продавати його на експорт, тобто воно самостійно знаходитиме покупців спирту, купуватиме сировину для його виробництва, встановлюватиме відпускну ціну продукту.

Процеси монополізації спостерігаються у більшості галузей промисловості. Так, наприклад на сьогодні в Україні налічується понад 150 *фармацевтичних підприємств*. Близько 2000 р. із загальної маси виділилось 5 провідних підприємств, котрі зараз формують близько 70% обсягу національного виробництва лікарських препаратів; з початку 2003 р. НАК «Нафтогаз України» став монополістичним постачальником природного газу для всіх категорій споживачів [37, с. 18]; 27% *нафтового ринку* у 2002 р. належало лише «ТНК-Україна» [23, с.21]; подібна ситуація і у *металургії*, де гірничо-металургійний комбінат «Криворіжсталь» забезпечує 25% виробництва металопродукції [23, с.27], Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча – 20% сталі, 20,3% готового прокату [26, с. 93 див. також 31, с. 54], Нікопольський завод феросплавів – 60% феросплавів [30, с. 54], а підприємства таких галузей як енергетичне, металургійне машинобудування, двигунобудування в основному є монополістами «у своєму сегменті продукції ще з радянських часів» [32, с. 47]; у *броварній промисловості* з 65 підприємств за даними 2001 р. 4 компанії зосередили виробництво 89% пива – «Оболонь» (Фастівський, Севастопольський і Охтирський пивзаводи) – 27%, «Sun Interbrew Україна» («Рогань», «Десна», «Янтар», Олександрійський пивзавод) – 30%, «Baltic Beverages Holding» («Славутич», «Львівська пивоварня») – 18%, Донецька пивна група («Сармат», «Крим», Київський пивзавод №1, Луганський пивзавод, пиво безалкогольний комбінат «Дніпро», фірма «Полтавпиво») – 14% [28, с.79] (2005 – 4 компанії виробляють 94,07% пива; структура 2004 р. «Оболонь» – 22,5%, ВВН Ukraine – 22,1%, Sun Interbrew Ukraine – 35,5%, група Сармат – 13,7%) [53]; в *кондитерській галузі* 76% продукції виготовляють великі кондитерські фабрики [22, с. 507]; на *ринку лікєро-горілочних виробів* у 2001 р. лідирували: компанія «Союз-Віктан» – 19% у т.ч. 37% ринку горілки середньої цінової категорії та компанія «Nemiroff» – 18 % ринку [28, с. 80]; із 299 *підприємств з розливу мінеральних вод* близько 40% ринку ділять між собою 4 крупних оператори: Миргородський завод мінеральних вод, «Оболонь», «Ізумруд» і «Росинка» (2001р.) [28, с. 80]; 12% ринку кисломолочної продукції та 35% ринку йогуртів займає компанія «Галактон» (одна з 5 найкрупніших виробників молочної продукції – 2001 р.) [29, с. 82]; Хорольський і Балтський молочноконсервні комбінати виготовляють 85,7 та 14,3% молочного



дитячого харчування; 94% легального ринку тютюнових виробів за даними того ж 2001 р. контролює 4 підприємства з іноземними інвестиціями: “Reemtsma Україна” з Черкаською тютюновою фабрикою, що їй належить – 29%, “Philips Morris Україна” (Харківська тютюнова фабрика) і ВАТ “Прилуки” (належить компанії British American Tobacco) – 27,9%, “J.T. International” (Кременчуцька тютюнова фабрика) – 10,8% [27, с. 82]; у виробництві готових тканин серед 29 підприємств у 1995 р. домінувало лише 3 – ВАТ “Текстерно” – 56,6%, ВАТ “Херсонський бавовняний комбінат” – 20,9%, ВАТ Донецький текстиль “Донтекс” – 9,6% (разом – 87,1%). Аналогічна ситуація спостерігається практично у всіх галузях виробництва.

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

Протягом останніх 20-ти років у структурі національної економіки України не відбулося значних структурних зрушень. Більше того, можна стверджувати, що рівень конкуренції з року в рік знижується. Так, при абсолютному зростанні кількості малих підприємств в Україні з 173404 у 1998 р. до 324011 у 2007 р., в тому числі у промисловості з 26166 до 44580, частка їх продукції в загальному обсязі виробленої продукції протягом цього ж періоду знизилася з 11,3% до 4,4%, у тому числі в промисловості – з 4,5% до 1,9%. Викликає певний подив й особливість подачі статистичного матеріалу. Зокрема розбіжності щодо частки продукції малих підприємств у статистичних щорічниках України за 2007 і 2008 рр. (див. табл. 1).

Таблиця 1

Розвиток малого бізнесу на Україні впродовж 2000-2008 рр.

Показники	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Кількість малих підприємств	217930	233607	253791	272741	283398	295109	305398	324011	331920	
у т.ч. в промисловості	34497	37652	40795	43303	44118	44835	44295	44580		
Середньорічна чисельність найманих працівників МП, тис. чол.	1709,8	1807,6	1918,5	2034,2	1928,0	1834,2	1746,0	1674,2	2156,7	2067,8
у т.ч. в промисловості, тис. чол.	362,9	389,1	422,5	446,8	402,7	373,4	409,7	394,1	381,5	366,2
Кількість найманих працівників у розрах. на одне МП, осіб	8	8	8	7	7	6	6	6	7	6
Частка продукції МП в заг. обсягах реалізованої продукції в Україні, %	8,1	7,1	6,7	6,6	5,3	5,5	4,8 18,8 ?	4,4 18,1 ?	16,3	16,6
Частка продукції МП в обсягах реалізованої промислової продукції, %	2,8	2,8	3,0	2,9	2,4	2,3	2,1 5,1 ?	1,9 5,0 ?	4,6	5,1

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

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

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

4. В Україні відсутні паритетні умови розвитку для суб’єктів економічних відносин через систему податкових пільг, субсидування, пільгового кредитування тощо. “Патерналістська політика, яка була властива колишньому СРСР, повною мірою була збережена в кращих традиціях у незалежній Україні” [3, с. 66]. Так, на початок 1999 р. загальна сума наданих фізичним і юридичним особам пільг досягла 30 млрд. грн., а протягом року зросла ще на 3,4 млрд. грн. У сукупності це перевищує суму всіх бюджетних надходжень за 1998 р. (28,9 млрд. грн.). Кількість суб’єктів-пільговиків перевищила 100 тисяч [4, с. 23]. На переконання Т. Метельової, з яким важко не погодитися, “складається враження, що кількість фірм, бізнесових структур та осіб, для яких робилися “винятки з правил”, значно перевищувала змушених грати за правилами. Утім, є підстави вважати, що стратегія “вирощування власних великих бізнесменів”, (які згодом отримали назву “олігархи”) у власних надрах й одночасного нехтування інтересами й можливостями малого й середнього бізнесу була прийнята на озброєння цілком свідомо” [5, с. 89]. У цьому плані тіньову діяльність легальних підприємств, за якими “ніхто не стоїть”, можна розглядати як один з методів недобросовісної але ефективної конкурентної боротьби.

5. Зберігається витратність виробництва, що закладена в діючу систему як організації виробництва, так і реалізації товарів. За підсумками 2004 р. операційні витрати на одиницю виробленої продукції в промисловості України склали 93,5 коп./грн. [49], у 2005 р. – 93,4, у 2006 р. – 94, 3 коп./грн., 2007 –

93,7 коп./грн., 2008 – 93,9 коп./грн., **2009 – 97,1 коп./грн.** Протягом останніх 78 років практично не зазнала значних змін й сама структура витрат (див. табл. 2). У структурі собівартості продукції значною залишається частка матеріальних витрат. Продуценти, самостійно формуючи витратну та прибуткову компоненту виробництва, штучно завищують у ціні її витратну частину з метою заниження суми прибуткового податку. Такий стан речей засвідчують перевитрати матеріальних і трудових ресурсів на одиницю продукції. Так, згідно з розрахунками А.В. Базилюк і С.О. Коваленка, обсяги виробництва порівняно з 1990 р. скоротилися майже втричі, чисельність зайнятих в народному господарстві – на 15%, а витрати матеріальних ресурсів – лише на 25%. При цьому матеріаломісткість продукції зросла у 2,5 рази, енергомісткість – у 3 і більше разів. Тобто значна частка матеріальних ресурсів, приблизно 45%, які тепер споживаються, у тому числі дорогі й дефіцитні енергоносії, обслуговують тіньову економіку.

Таблиця 2

Динаміка структури собівартості продукції промисловості України, %

<b>Витрати Роки</b>	<b>Матеріальні витрати</b>	<b>Амортизація</b>	<b>Заробітна плата і нарахування</b>	<b>Інші операційні витрати</b>
1985	74,5	8,5	14,1	2,9
1990	70,8	10,9	15,3	3,0
1995	66,4	2,5	17,0	14,1
1998	67,4	6,6	15,1 (10,6/4,5)	10,9
1999	68,5	7,6	13,1 (9,6/3,5)	10,8
2000	67,2	5,8	12,4 (9,2/3,2)	14,6
2001	69,0	5,9	13,9 (10,3/3,6)	11,2
2002	69,2	5,9	15,1 (11,1/4,0)	9,8
2003	71,7	5,1	13,7 (10,1/3,6)	9,5
2004*	68,1	3,7	11,3 (8,2/3,1)	7,6
2005**	66,8	3,6	12,7 (9,1/3,6)	7,8
2006***	65,1	3,6	12,9 (9,4/3,5)	7,6
2007****	65,6	3,6	12,6 (9,1/3,5)	7,3
2008**	65,9	3,4	12,4 (9,0/3,4)	7,8
2009**	61,6	4,6	12,9 (9,3/3,6)	8,4

6. Незмінною залишається ще “радянська” тенденція до зниження у собівартості продукції частки витрат на оплату праці (див. табл. 2), що фактично означає зниження купівельної спроможності населення. На сьогодні питома вага заробітної плати чи не найнижча протягом останніх 75-ти років. І це при тому, що нинішні нарахування на заробітну плату в кілька разів перевищують колишні, а “всілякі податки і нарахування на неї сягають тепер 98%” [3, с. 74]. З іншого боку, теперішня сума середньодушового доходу в

легальній економіці України не забезпечує навіть третини нормальних потреб, не кажучи уже про встановлені соціальні гарантії. Як наслідок – приблизно 80% українців перебуває за межею бідності.

Ситуація ускладнюється й доволі високим рівнем загальної заборгованості з виплати заробітної плати. Зокрема, її абсолютний розмір за даними Держкомстату України становив на 1 серпня 2010 р. 1,55 млрд. грн. Протягом попередніх років динаміка заборгованості складалася таким чином: станом на 1 січня 2005 р. – 817,6 млн. грн.; на 1 січня 2008 р. – 668,7 млн. грн., на 1 січня 2009 р. заборгованість із зарплати в Україні становила 1 млрд. 123,5 млн. грн. [68; 69].

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

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

зрощенню її з владними структурами та кримінальним світом, робить її практично недосяжною для знешкодження.

До цього слід додати, що Україна характеризується високим індексом владної династії (див. рис. 1). “У нас у сфері культури, так само як і в економіці, є клановість. Якись клани, знайомі чи родичі, тримають телебачення, ефіри”, – говорить О. Скрипка [44, с.28].

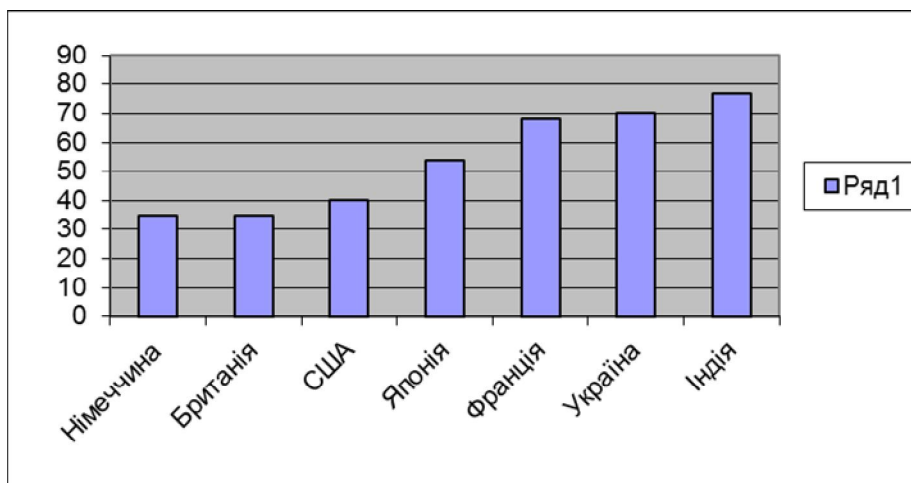


Рис. 1. Індекс владної династії [41, с. 72]

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

Таблиця 3

#### Частка збиткових підприємств в Україні, %

Роки	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Всього	37,7	38,2	38,8	37,1	34,8	34,2	33,5	32,5	37,2	39,9
у т.ч. в промисловості	42,2	41,1	41,8	39,9	37,5	36,5	34,7	33,4	39,1 (38,9)	40,7

Таблиця 4

#### Динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості

Показники заборгованості	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Дебіторська, млрд. дол.	77,2	107,9	170,3	185,3	220,3	239,8	274,5				
Кредиторська, млрд. дол.	107,7	153,6	229,2	158,4	282,4	302,7	433,9				
Дебіторська, млрд. грн.				212,0			353,0	400,2	421,8	534,0	726,5
Кредиторська, млрд. грн.				305,1			444,7	513,6	545,1	661,8	859,0

## Дебіторська заборгованість в структурі оборотних коштів України, %

1995	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
28,3	47,5	62,1	67,1	65,9	68,5	69,5	67,8	64,9	60,2	59,3	59,2	61,4	64,3

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

## 2

**Поняття і закон конкуренції, її види, форми та методи реалізації**

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

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

**Конкуренція** (пізньолат. *concurrentia*, від лат. *conspicere* – стикаюсь, зіштовхуюсь) – процес управління суб’єктом своїми конкурентними перевагами для отримання перемоги чи досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об’єктивних або суб’єктивних потреб в рамках законодавства чи у природних умовах [8, с. 222]. (Конкуренція – економічне суперництво і боротьба між приватними і колективними товаровиробниками та продавцями товарів і послуг за якнайвигідніші умови їх виробництва і збуту, за привласнення найбільших прибутків, в процесі якого стихійно регулюються пропорції суспільного виробництва [9, с. 818]; конкуренція – змагання між суб’єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб’єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб’єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома



продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [12, ст. 1]). Відомий економіст і історик Фернан Бродель у своїй книзі "Час світу" так пояснює економічну конкуренцію: "В економічній грі завше існували карти ліпші за інші, а подеколи (й часто) цятковані. Певні види діяльності приносили більше зиску, ніж інші: обробляти виноград було куди вигідніше, ніж вирощувати збіжжя (принаймні якщо інші згоджувалися вирощувати збіжжя для вас), діяти у вторинному секторі (економіки) було вигідніше, ніж у первинному, а в третинному вигідніше, ніж у вторинному" [25, с. 37, 39].

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

Враховуючи особливості здійснення конкуренції, можна виділити кілька її видів:

- а) за рівнем втручання держави:
  - **вільна;**
  - **регульована;**
- б) за характером конкурентної боротьби:
  - **внутрігалузева;**
  - **міжгалузева;**
  - **міжнародна;**
- в) за ступенем інтенсивності конкуренції:
  - **приваблива**, коли у даному сегменті суб'єкт якісно задовольняє свої потреби або отримує вищі прибутки, порівняно з попереднім сегментом;
  - **помірна**, якщо дії суб'єкта конкуренції підтримують конкурентне середовище в даному сегменті ринку;
  - **жорстка для об'єкта конкуренції**, коли суб'єкт поглинає, знищує або витісняє об'єкт з даного сегменту;
  - **жорстка для суб'єкта конкуренції**, якщо об'єкт (конкурент) поглинає, знищує чи витісняє суб'єкт з даного сегменту.

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

Дослідники конкуренції виділяють такі її форми: досконалу (чисту), недосконалу (монополістичну, олігополістичну тощо); цінова, нецінова, недобросовісна (нечесна). Головними ж формами конкуренції в сучасних умовах вважаються: 1) конкуренція між альтернативами (субститутами, новими продуктами і потребами, нове застосування старих продуктів); 2) боротьба за винаходи, відкриття, розвиток виробництва нових або вдосконалення старих продуктів, вдосконалення методів управління і збуту; 3) поява нових підприємств і підприємницьких структур в уже існуючих сферах діяльності; 4)



розширення географічного середовища конкуренції; 5) конкуренція всередині окремих об'єднань між їх складовими частинами (цехами, філіалами та ін.), між різними продуктами одного концерну або між різними функціями (інженерами і комерсантами) однієї компанії; 6) реклама як інтегральна і головна функція конкуренції [9, с. 820].

#### **Методи конкуренції:**

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

#### **Переваги конкуренції:**

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

#### **Недоліки конкуренції:**

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

#### **Чинники конкурентної боротьби:**

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

6) рівень стандартизації товарів. Споживачі можуть легко переключитися на товар конкурента за умови стандартизованої продукції;

7) мобільні технологічні модулі;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7. Конкуренція посилюється за умови, що вийти з бізнесу витратніше, ніж залишитися в ньому й конкурувати. Високі вимоги й перепони щодо виходу фірми з ринку (вихідні бар'єри) у т. ч. й високий рівень витрат спонукають фірми залишитися на ринку і конкурувати, навіть при низьких прибутках, а то й збитках.

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

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

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

Для оцінки сили конкуренції можна скористатися індексом Гарфінделя-Гіршмана [10, с. 21-22; 72, с. 24-25]:

$$I_{22} = \sum_{j=1}^k (\alpha_j)^2 \quad (1)$$

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

Згідно з цим індексом ринок вважається **нормальним** для конкуренції, якщо значення  $I_{22}$  менше 1000. У цих межах значень індексу дозволяється злиття фірм.

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

10 і більше фірм;

1 фірма не займає більше ніж 31% ринку;

2 фірми не займають більше ніж 44% ринку;

3 фірми не займають більше ніж 54% ринку;

4 фірми не займають більше ніж 63% ринку.

Ринок вважається **неконкурентним**, якщо значення індексу перевищує 1800 одиниць.

## Конкурентоспроможність: поняття, різновиди

Поборовши змія, ти сам ним стаєш  
Ярослав Поліщук

Говорячи про конкуренцію, конкурентну боротьбу, не можна оминати такого важливого поняття як конкурентоспроможність. Вживаючи поняття “конкурентоспроможність” стосовно певного об’єкту конкуренції, розуміємо певну якість, чи набір якостей, якими володіє (наділений) цей об’єкт і які саме й забезпечують йому економічні переваги порівняно з аналогічними об’єктами. Р.А. Фатхутдінов, зокрема, наводить таке загальне визначення цього поняття: “конкурентоспроможність – це властивість об’єкту, яка характеризується рівнем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об’єктами, представленими на даному ринку” [8, с. 227; 10, с. 23]. Іншими словами конкурентоспроможність визначає спроможність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об’єктами даного ринку.

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

Економічна наука виділяє кілька основних видів конкурентоспроможності:

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

У ринкових умовах конкурентоспроможність є однією з ознак, що характеризує рівень розвитку суспільства. Тут доречно навести загальне визначення конкурентоспроможності, яке прийняте країнами ОЕСР (Організацією економічного співробітництва і розвитку – OECD, 1948): “...спроможність компаній, галузей, регіонів і націй забезпечувати порівняно високий рівень доходів і заробітної плати, залишаючись відкритими для міжнародної конкуренції” [15, с. 149].

Чим вищий рівень конкурентоспроможності національної економіки, тим вищий рівень життя у цій країні. Якщо ж говорити про Україну, то за результатами досліджень Всесвітнього економічного форуму (м. Давос, Швейцарія) у **2010-2011** р. за **рівнем глобальної конкурентоспроможності** (The Global Competitiveness Index – GCI) наша держава серед 139 обстеженої країни посіла **89** місце (2006 р. – 69 серед 125 країн, у 2007 р. – 69 місце серед тих самих 125 країн, 2008-2009 р. – 72 місце серед 134 країн, 2009-2010 – 82-у серед 133 країн). Вказаний показник є синтетичним і його остаточна величина залежить від низки інших показників (1/3 – статистичних, 2/3 –



експертних оцінок), на основі яких обчислюються 12 найголовніших. Вони спочатку оцінюються окремо і включаються у 3 групи показників. Їх склад і місце, що посіла Україна, наведено нижче:

1) **базові складові конкурентоспроможності** (Basic requirements) – **102-е** місце (2009-2010 – 94-е; 2008-2009 – 86-е; 2007 – 90-е ; 2006 – 86-е):

– державні і суспільні інститути (Institutions) – 134-е місце (2009-2010 – 120-е; 2009 – 115-е; 2007 – 115-е; 2006 – 104-е);

– інфраструктура (Infrastructure) – 68-е місце (2009-2010 – 78-е; 2008-2009 – 79-е; 2007 – 77-е; 2006 – 69-е);

– макроекономічна стабільність (Macroeconomic stability) – 132-е місце (2009-2010 – 106-е; 2008-2009 – 91-е; 2007 – 82-е; 2006 – 74-е);

– охорона здоров'я і шкільна освіта (Health and primary education) – 66-е місце (2009-2010 – 68-е; 2008-2009 – 60-е; 2007 – 74-е; 2006 – 94-е);

2) **підвищення ефективності економіки** (Efficiency enhancers) – **72-е** місце (2009-2010 – 68-е; 2008-2009 – 58-е; 2007 – 66-е; 2006 – 69-е):

– вища освіта та фахова підготовка (Higher education and training) – 46-е місце (2009-2010 – 48-е; 2008-2009 – 43-е; 2007 – 53-е; 2006 – 48-е);

– ефективність товарних ринків (Goods market efficiency) – 129-е місце (2009-2010 – 109-е; 2008-2009 – 103-е; 2007 – 101-е; 2006 – 80-е);

– ефективність ринку праці (Labor market efficiency) – 54-е місце (2009-2010 – 49-е; 2008-2009 – 54-е; 2007 – 65-е);

– розвиненість фінансового ринку (Financial market sophistication) – 119-е місце (2009-2010 – 106-е; 2008-2009 – 85-е; 2007 – 85-е);

– технологічний розвиток (Technological readiness) – 83-е місце (2009-2010 – 80-е; 2008-2009 – 65-е; 2007 – 93-е; 2006 – 90-е);

– місткість ринку (Market size) – 38-е місце (2009-2010 – 29-е; 2008-2009 – 31-е; 2007 – 26-е);

3) **інноваційні і модернізаційні чинники** (Innovation and sophistication factors) – **88-е** місце (2009-2010 – 80-е; 2008-2009 – 66-е; 2007 – 75-е; 2006 – 78-е):

– розвиненість бізнес-процесів (Business sophistication) – 100-е місце (2009-2010 – 91-е; 2008-2009 – 80-е; 2007 – 81-е; 2006 – 76-е);

– інновації (Innovation) – 63-е місце (2009-2010 – 62-е; 2008-2009 – 52-е; 2007 – 65-е; 2006 – 73-е) [16].

Серед центрів дослідження конкурентоспроможності слід назвати Міжнародний інститут розвитку менеджменту (IMD, м. Лозанна, Швейцарія). Їхнім рейтингом охоплено 60 найрозвиненіших країн, які оцінюються за 314 показниками (2/3 – офіційна статистика і 1/3 – оцінки експертів). Такий підхід “робить IMD більш об’єктивним, але водночас і більш консервативним” [62, с. 7]. До 2006 р. Україна до числа найуспішніших країн, на погляд IMD, не входила. “Із колишніх наших радянських сусідів у рейтингу були присутні тільки Росія й Естонія. Остання, до речі, рік у рік піднімається дедалі вище й сьогодні (2010 р.) посідає вже 34-й рядок” [75]. 2007 року Україна вперше увійшла до щорічного рейтингу конкуренто-спроможності країн Інституту

розвитку менеджменту в Лозанні (IMD-Lausanne) – World Competitiveness Yearbook-2007 і посіла там 46-те місце з-поміж 55 проретингованих країн [54]. А цього річ (2010) – 57 місце з 58 країн [75] (2009 – 56-е місце з 57 країн; 2008 – 54 місце) [71].

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

– якість національного бізнесу і навколишнє середовище (Quality of the national business environment ranking) – 83-є місце (2006 – 80-е);

– операції компаній і стратегії (Company operations and strategy ranking) – 82-е місце (2006 – 82-е) [16].

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

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

поточна конкурентоспроможність – 60 місце;

динамічна конкурентоспроможність – 69 місце;

індекс розвитку технологій – 63 місце;

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

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

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

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

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

**Конкурентоспроможність країни** – здатність економіки однієї держави конкурувати з економікою інших держав за рівнем ефективного використання ресурсів, підвищення продуктивності національної економіки і забезпечення на цій основі високого та постійно зростаючого рівня життя громадян [9, т. 1, с. 814]. М. Портер досить лаконічний у цьому відношенні, вказуючи, що



“конкурентоспроможність конкретної нації залежить від здатності її промисловості вводити новинки і модернізуватися” [18, с. 162]. Дещо з іншого боку говорить про це Д. Корчинський, вказуючи при цьому й на об’єкт конкурентоспроможності: “Україна об’єктивно зацікавлена у тому, щоб плекати свої внутрішні відмінності (політичні, способу організації виробництва, тощо). Це економічно вигідно, що довела Японія. За рахунок культивування своєї окремішності та інакшості деякі етнічні групи в розвинених державах мають переваги щодо визиску навколишнього середовища. Приміром, євреї – у Сполучених Штатах, чеченці – скрізь. Аналогічно деяким країнам з тих, що тільки входять до “спільного ринку”, вигідно бути іншими, щоб бути першими” [20, с. 37]. Про що йдеться, якщо проектувати це на Україну? З цього приводу С. Вакарчук вважає: “Наш вихід – бути вищими, і це наш плюс. Ми це вже показали...” [45, с. 32].

Отже, із сказаного вище можна стверджувати, що найважливішою передумовою конкурентоспроможності країни є активна діяльність держави, яка визначає і здійснює стратегію конкурентоспроможності, регулюючи усі сфери суспільних відносин, у т. ч. й ринкові. Щодо останнього то, наприклад в Україні створено Антимонопольний комітет, прийнято пакет антимонопольних законів та законодавчих актів, що стосуються державного управління, діяльності об’єктів ринку тощо. Однак в комплексі вони не відзначаються особливою дієвістю. А для прикладу у США у 1993 р. з приходом Клінтона було прийнято нову технологічну політику “Технології для економічного зростання Америки: новий курс на створення економічної могутності”. У цьому документі, зокрема, визначено необхідність реалізації трьох таких цілей:

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

Отож, як бачимо, і в Україні і у США держава, дбаючи про життєвий рівень своїх громадян, намагається проводити і реалізовувати такі заходи, які б забезпечували високий конкурентоспроможний рівень національної економіки. Однак різниця у цих рівнях на сьогодні залишається разючою і здається для нас недосяжною. Які ж детермінанти визначають рівень конкурентоспроможності країни? На думку М. Портера, який хоч і вважає, що термін “конкурентоспроможність країни” не має великого самостійного значення для процвітання держави, оскільки її ціль в – економіці – забезпечити громадянам достатньо високий (і постійно зростаючий) життєвий рівень, а реалізація цілі залежить від ефективності використання національних ресурсів [15, с. 148; 17, с. 33], та все ж виділяє такі чотири детермінанти конкурентоспроможності країни:

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

- б) параметри внутрішнього попиту;
  - в) наявність на світових ринках конкурентоспроможних споріднених і підтримуючих галузей;
  - г) стратегія фірм їх структура і суперництво (умови в країні, що визначають створення і управління фірмами, характер конкуренції на ринку).
- Ці детермінанти кожен окремо і всі разом узяті як система, утворюють середовище, в якому створюються і діють фірми конкретної країни, формуючи, так званий, “ромб” конкурентоспроможності країни (рис. 2).

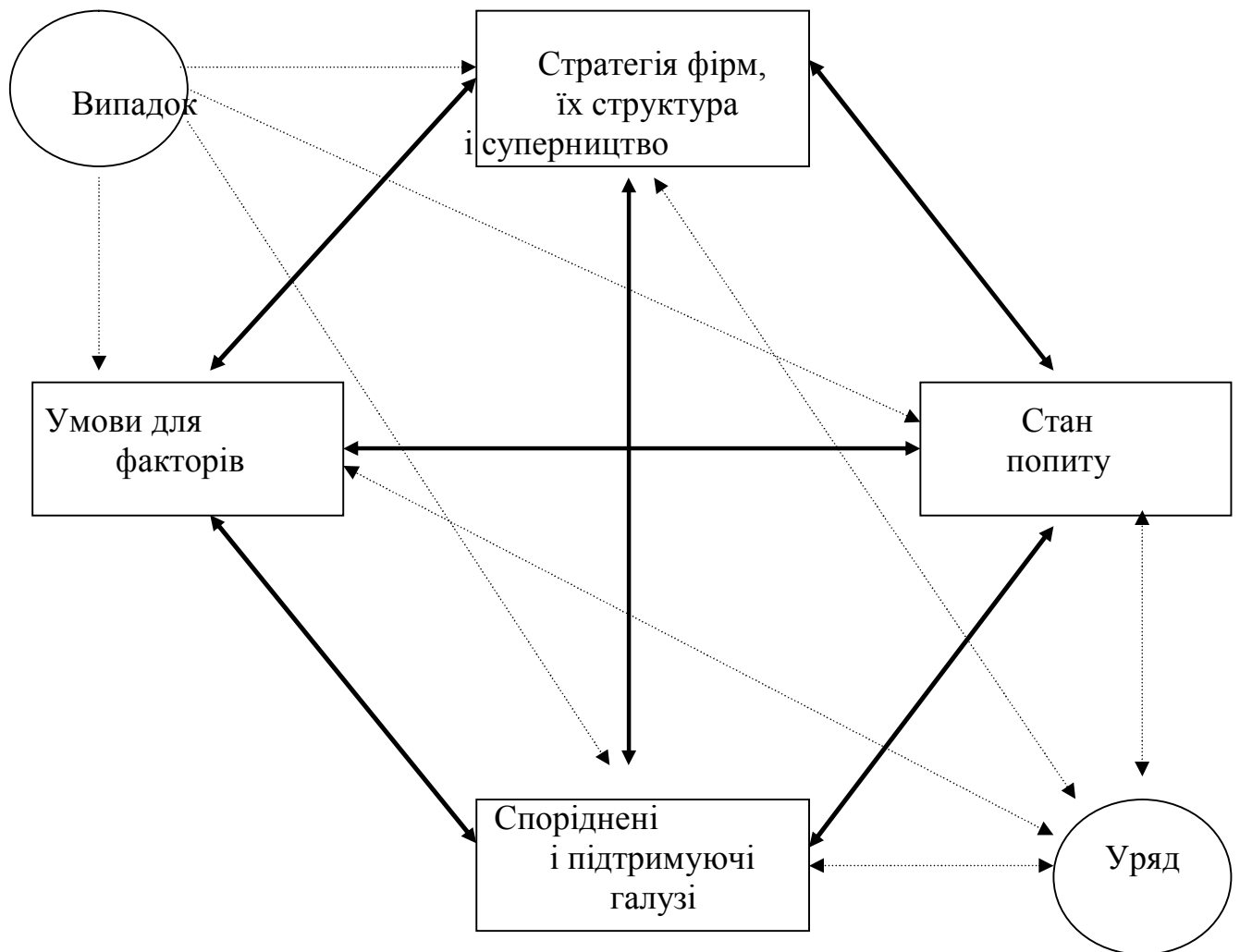


Рис. 2. Детермінанти конкурентних переваг країни [18, с. 176; 17, с. 93; 19, с. 211].

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

#### **Додаткова інформація**

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

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

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

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

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

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

Курс на підвищення конкурентоспроможності країни потребує координації інвестицій в технології з одночасним розвитком “людського капіталу”, без якого останнє не буде мати адекватного кадрового забезпечення. Саме знання,

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

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

Конкурентні переваги регіону визначаються такими групами чинників:

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

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

Стабільний розвиток регіональної економіки стає реальним за наявності надійних **конкурентних позицій**. Принцип економічної самостійності регіональних суб'єктів країни вносить істотні корективи в їхнє фінансово-економічне становище. Стабільність розвитку регіональної економіки безпосередньо залежить від наявності відповідного соціально-економічного,

науково-технічного та кадрового потенціалу. Ці чинники визначають привабливість регіону для розміщення нових, реконструкції існуючих виробництв і тим самим для створення нових робочих місць. У свою чергу, зростання чисельності працюючих визначає соціально-економічний добробут населення та поліпшення фінансово-бюджетного становища в регіоні.

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

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

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

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

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

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

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

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

8. Сприятлива екологічна ситуація, що робить регіон привабливим для розміщення нових робочих місць і для проживання населення. Більша частина території України характеризується критичною екологічною ситуацією. Це потребує особливого підходу до відбору найбільш екологічно безпечних технологій, а також використання спеціальної техніки. Будь-яка економія на



природоохоронних заходах призводить до значних втрат і знижує надійність конкурентних позицій регіону.

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

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

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

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

Як зазначалося вище (див. позиції 1, 9) транскордонний характер більшості українських регіонів зумовлює існування й транскордонного конкурентного середовища. Скажімо, мешканці прикордоння задовольняють свої потреби не лише на власній території, а й на сусідній, тобто на

трансграничних ринках. Хоча це явище існує давно і спостерігається, без винятку, у всіх трансграничних регіонах світу для України воно відносно нове. В Україні майже відсутні економічні дослідження конкурентоспроможності трансграничних регіонів та забезпечення високого рівня їх конкурентності. Показим у цьому плані є приклад Польщі, для якої ці процеси розпочалися на початку 80-х років і яка, серед іншого, підійшла з розумінням до гендлярства свого населення, підтримавши таку форму самозайнятості поляків. Єдиний патент, вартістю 200 дол. США на рік, і ніяких більше податкових зборів, ніяких дозволів, рекету. Податкова система Польщі також сприяла розвитку домашнього господарства – база прибуткового податку громадян зменшувалася на витрати, які йшли на капітальний ремонт помешкання чи купівлю квартири, автомобіля, комп'ютера, холодильника, плату за освіту тощо. Так, тут слід звернути увагу на духовний і культурний рівень поляків, що відіграли не останню роль у процесі становлення ринкової економіки. Однак, можна сказати, що держава у цілому була повернута обличчям до громадян, їх потреб (зокрема, наприклад система малого кредитування). Таким чином, за підсумками року нагромаджувався певний первинний капітал, який дозволяв сім'ї відкрити власну справу. Для порівняння станом на початок 2006 року у Львівській області було зареєстровано приблизно 50 тис. малих підприємств, а у Підкарпатському воєводстві, яке за загальними параметрами ідентичне Львівській області – понад 150 тис. малих підприємств [86].

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

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

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

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

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

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

Надходження капіталу до того чи іншого регіону визначається його конкурентними можливостями і перспективами їх нарощування. Підприємницький капітал спрямовується у ті регіони і сфери діяльності, де можна розмістити конкурентоспроможні виробництва та організувати прибутковий бізнес. Регіони



значно відрізняються можливостями в залученні інвестицій. Так, іноземні інвестори надають перевагу регіонам урбанізованим, з розвинутою інфраструктурою, з наявністю кваліфікованих трудових ресурсів [80].

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

- наявність достатньої кількості працездатного населення та висококваліфікованої робочої сили;
- ефективність використання наявних у регіоні ресурсів;
- інтенсивність залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій;
- конкурентоспроможність продукції підприємств регіону;
- рівень розвитку ринкової та соціальної інфраструктури;
- рівень розвитку інфраструктури, що обслуговує зовнішньоекономічну діяльність;
- наявність у регіоні зовнішньоорієнтованих підприємств та рівень їх розвитку;
- законодавча база зовнішньоекономічної діяльності країни;
- законодавча база інвестиційної та інноваційної діяльності країни [78].

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

### **Конкурентоспроможність галузі**

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

В сучасних умовах економічне зростання будь-якої країни неможливе без всебічного включення у міжнародний поділ праці за рахунок стимулювання розвитку потенційно конкурентоспроможних на світовому ринку галузей.

Відтак вагомим чинником економічного розвитку галузей і промисловості загалом є спроможність галузей своєчасно реагувати на економічні, технічні та інформаційні зміни, що відбуваються у світі під впливом процесів глобалізації та економічної інтернаціоналізації. Ці обставини змушують поглянути на конкурентоспроможність галузі з позиції міжнародної конкуренції. **Міжнародна конкурентоспроможність галузі** – «здатність національної галузі промисловості забезпечувати високий рівень задоволення власними товарами певної суспільної потреби порівняно з конкурентами, утримувати та зміцнювати стійкі позиції на певних сегментах світового ринку та забезпечувати прибутковість на основі раціонального використання ресурсів в умовах інтернаціоналізації» [85, с. 5].

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

#### **Додаткова інформація**

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

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

- продуктивність праці;
- рівень оплати праці;

- капіталомісткість і наукомісткість;
- технічний рівень продукції;
- сукупність знань і наукових досягнень, необхідних для самостійного освоєння нової продукції та її відтворення;
- обсяг технічних баз для реалізації наукових проектно-конструкторських розробок;
- рівень експортної орієнтації або імпоротної залежності галузі;
- ступінь відповідності рівня розвитку галузі загальному рівню розвитку національної економіки;
- ступінь використання продукції в різних галузях національної економіки.

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

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

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

Питання конкурентоспроможності фірми більш детально розглядаються у наступній темі дисципліни, а тому обмежимося лише окремими її визначеннями:

- 1) **конкурентоспроможність фірми, підприємства чи організації** – це відносна характеристика, що відображає відмінності суб'єкта господарювання від конкурентів у ступені задоволення своїми товарами (послугами) потреб споживачів, а також засвідчує можливості і динаміку пристосування до змінних умов ринкової конкуренції.
- 2) **конкурентоспроможність підприємства** – здатність виробляти і реалізовувати продукцію швидко, дешево, якісно, продавати у достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування [81, с. 28];
- 3) **конкурентоспроможність фірми** – це її здатність випускати конкурентоспроможну продукцію, перевага фірми стосовно інших фірм галузі як у країні, так і за її межами [84, с. 189];
- 4) **конкурентоспроможність фірми** визначається «здатністю в умовах, що склалися, проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів. З іншого боку, конкурентоспроможним, як правило, є те підприємство, що тривалий час може залишатися прибутковим в умовах ринкової економіки» [82, с. 330];
- 5) **конкурентоспроможність підприємства** – «здатність у реальному масштабі часу та у перспективі формувати і використовувати систему знань, умінь і навичок спільного зі споживачем творення принадного для нього продукту, випереджаючи за часом теперішніх і можливих конкурентів» [83, с. 101].

## Використана література

1. Сохар О. Відступати нікуди. Всі довкола вже в Європі // Політика і культура. – 2002. – № 25-26. – С. 14 – 18.
2. Онисько О. Тіні забутих капіталів // Політика і культура. – 2001. – № 9. – С. 11 – 12.
3. Базилюк А.В., Коваленко С.О. Тіньова економіка в Україні. – К.: НДЕІ Мінекономіки України, 1998. – 206 с.
4. Куфта Н. Зміцнення податкової дисципліни як фактор стабілізації фінансової системи // Економіка України. – 2001. – № 1. – С. 22 – 26.
5. Метельова Т. Казковий вибір українського богатиря: олігархія чи авторитаризм // Сучасність. – 2001. – № 7-8. – С. 86 – 101.
6. Каспрук В. Україна наша олігархічна // Сучасність. – 2001. – № 12. – С. 46 – 52.
7. Турчинов О. Тіньова економіка і тіньова політика // Політична думка. – 1996. – № 3-4. – С. 75 – 85.
8. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательско-книготорговый центр “Маркетинг”, 2002. – 892 с.
9. Економічна енциклопедія: У трьох томах. / Редкол.: С.В. Мочерний та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2001. – Т. 1. – 864 с.
10. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
11. Траут Дж., Ривкин С. Дифференцируйся или умирай! Выживание в эпоху убийственной конкуренции. – СПб.: Питер, 2002. – 224 с.
12. Закон України “Про захист економічної конкуренції” // Відомості Верховної Ради, 2001, № 12, ст. 64.
13. Закон України “Про захист від недобросовісної конкуренції” // Відомості Верховної Ради, 1996, № 36, ст. 164.
14. Карпенко В. Антиукраїнські тенденції в Українській державі. – К., 2001. – 112 с.
15. Белецкая И. Конкурентный подход к определению конкурентоспособности субъектов рыночной деятельности // Вісник ТАНГ. – 2002. – № 5. – С. 147-150.
16. The global competitiveness report 2010-2011 // [www.weforum.com](http://www.weforum.com)
17. Портер М. Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
18. Портер М. Конкуренция: Пер. с англ. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2001. – 495 с.
19. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. – СПб., 2000. – 284 с.
20. Корчинський Д. “Це” і “Воно”. Die Metaphysik ist einer Dreck. Man muss der Revolution machen. – Улан-Уде. – 44 с.
21. Рейтинг найпопулярніших новин тижня // Політика і культура. – 2002. – № 23. – С. 7.

22. Інфраструктура товарного ринку: Навч. посібник / Під ред. І.В. Сороки. – К.: НМЦВО МоїН України, НВФ “Студцентр”, 2002, – 608 с.
23. В следующем году мы усилим свои позиции на рынке // Украинская инвестиционная газета. – 2002. – № 50. – С. 21.
24. Ответственное управление // Украинская инвестиционная газета. – 2002. – № 50. – С. 27.
25. Бродель Ф. Матеріальна цивілізація, економіка і капіталізм, XV – XVIII ст. У 3-х т. – Т. 3. Час світу / Пер. з фр. – К.: Основи, 1998. – 631 с.
26. Прогрессивные методы управления комбинатом // Украинская инвестиционная газета. – 2002. – № 24. – С. 93.
27. Вовк С. Расширение табачного клуба // Украинская инвестиционная газета. – 2002. – № 24. – С. 82-83.
28. Ткаченко В. Пьем все больше // Украинская инвестиционная газета. – 2002. – № 24. – С. 79-80.
29. Баюра Д. Пищевики динамично развивались // Украинская инвестиционная газета. – 2002. – № 24. – С. 81-82.
30. Щеглова Е. Новый взгляд на управление НФЗ // Украинская инвестиционная газета. – 2002. – № 50. – С. 52-54.
31. Щеглова Е. Лобби без посредников // Украинская инвестиционная газета. – 2002. – № 50. – С. 51, 54.
32. Вовк С. Крепкие хозяйственники // Украинская инвестиционная газета. – 2002. – № 50. – С. 47.
33. Уряд порахував тіньові доходи українців // Політика і культура. – 2002. – № 31. – С. 6.
34. Тарасюк Б. ПРО і Contra // Політика і культура. – 2001. – № 36. – С. 20-21.
35. Лозова Г. Інституційні аспекти створення ефективного конкурентного середовища в Україні // Підприємництво, господарство і право. – 2002. – № 5. – С. 117-121.
36. Україна підвищила перспективну конкурентоспроможність // Галицькі контракти. – 2003. – № 46. – С. 6.
37. Черкашанко О. Ціни поставили на розігрів // Політика і культура. – 2004. – № 5. – С. 18-19.
38. Костусев О. Захист економічної конкуренції в Україні: стан і проблеми // Економіка України. – 2003. – № 7. – С. 4-11.
39. Костусев О. Захист економічної конкуренції в Україні: стан і проблеми // Економіка України. – 2003. – № 8. – С. 13-19.
40. Держава повертається у великий бізнес // Галицькі контракти. – 2003. – № 10. – С. 4.
41. Ситуаційна методика навчання: теорія і практика / Упор. О.Сидоренко, В. Чуба. – К.: Центр інновацій та розвитку, 2001. – 256 с.
42. Господарський кодекс України.
43. Олійник С. У дзеркалах рейтингу // Експрес. – 2005. – № 108. – С. 9.
44. Скрипка О. Ефективність музичної культури // Як узгодити комерційні інтереси з потребами української культури: матеріали круглого столу, 8



- лютого 2005 р. – К.: Вид. дім “Києво-Могилянська академія”, 2005 . – С. 28-29.
45. Вакарчук С. Важливо мати успішний приклад // Як узгодити комерційні інтереси з потребами української культури: матеріали круглого столу, 8 лютого 2005 р. – К.: Вид. дім “Києво-Могилянська академія”, 2005 . – С. 30-32.
46. Забужко О. Колонізований культурний простір Української Землі // Як узгодити комерційні інтереси з потребами української культури: матеріали круглого столу, 8 лютого 2005 р. – К.: Вид. дім “Києво-Могилянська академія”, 2005 . – С. 24-27.
47. Економічна енциклопедія: У 3 т. – Т. 2 / Редкол. С.В. Мочерний та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2001. – 848 с.
48. Муравьев А.И., Игнатьев А.М., Крутик А.Б. Малый бизнес: экономика, организация финансы. – СПб.: “Издательский дом “Бизнес-пресса”, 1999. – 608 с.
49. Статистичний щорічник України за 2004 рік (електронний варіант).
50. Ріддерстрале Й., Нордстрем К.А. Караоке-капіталізм / Пер. з англ. – К.: Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2004. – 312 с.
51. Гершуненко О. Ох цей важкий бізнес // Експрес. – 2006. – № 94. – С. 8. (10-17 серпня).
52. Ви бачили ринкову економіку? // Контракти. – 2006. – № 1-2. – С. 10.
53. <http://www.credit-rating.com.ua/>
54. [www.compete.org.ua](http://www.compete.org.ua) – офіційний сайт громадської організації “Рада конкурентоспроможності України”.
55. Розпорядження Президента “Про деякі питання забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в процесі європейської та євроатлантичної інтеграції” № 1184 від 3.10.2005 р. // <http://eu-directory.ea-ua.info/index.php?act=list&id=136>
56. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації / Я.А. Жаліло, Я.Б. Базилук, Я.В. Белінська та ін.; за ред. Я.А. Жаліла. – К.: НІС, 2005. – 388 с.
57. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації. Інформаційний огляд // <http://www.niss.gov.ua/Table/29032006/index.htm>
58. Розробка концепції Державної програми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в процесі європейської та євроатлантичної інтеграції на 2007-2015 роки / Інститут економіки та прогнозування (Київ) // <http://www.uspishnaukraina.com.ua/uk/strategy/35/177.html>
59. Бленк Д. Оцінка конкурентоспроможності України в умовах політичних змін // Дзеркало тижня. – 2005. – № 25.
60. Кіндзерський Ю., Паламарчук Г. Проблеми національної конкурентоспроможності та пріоритети конкурентної політики в Україні // Економіка України. – 2006. – № 8. – С. 19-29.

61. Береговий Я. Основні засади стратегії розвитку України // Персонал. – 2006. – № 7. – С. 24-30.
62. Загоруйко Ю. Втрачаємо навіть те, чого не маємо // Дзеркало тижня. – 2006. – № 38. – с. 1, 7.
63. Загоруйко Ю. Рейтинг конкурентоспроможності: двигун прогресу чи ярмарок марнославства? // Дзеркало тижня. – 2005. – № 45. (<http://www.zn.kiev.ua>).
64. Поліщук Я. System error / Поліщук Я. Мости і мілини. – Черкаси: БРАМА. Видавець Вовчок О.Ю., 2004. – С. 82-83.
65. Статистичний щорічник України за 2006 рік / За ред. О.Г. Осауленка. – К.: «Консультант», 2007. – 552 с.
66. В Україні подрос уровень коррупии // <http://www.uatoday.net/rus/news/polit/224085>
67. Ванчугов В.В. Рейтинг экономической свободы // <http://www.humanities.edu.ru/db/msg/80541>
68. Попова В. Конкурентоспроможність економіки України: джерела формування та соціальні наслідки // Економіка України. 2008. – № 10. – С. 4-13.
67. Попова В. Конкурентоспроможність економіки України: джерела формування та соціальні наслідки // Економіка України. – 2008. – № 8. – С. 4-13.
68. <http://www.rbc.ua/ukr/newsline/2009/08/31/580247.shtml>
69. В Україні заборгованість із зарплати перевищила 1,5 млрд. грн. / За матеріалами УНІАН // <http://novynar.com.ua/politics/56939>
70. Статистичний щорічник України (за 1995-2007 рр.). – К.: Держкомстат України.
71. Рейтинг конкурентоспроможності країн (IMD, 2009) // <http://www.rate1.com.ua/ua/ekonomika/virobnictvo/1404/>
72. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посібник. – К.: ЦНЛ, 2006. – 384 с.
73. Corruption Perceptions Index 2009 // [http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/cpi/2009/cpi\\_2009\\_table](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2009/cpi_2009_table)
74. Рейтинг економічних свобод: Україна на 162 місці серед 183 країн // <http://ukranews.com/uk/news/ukraine/2010/01/20/10295>
75. The world Competitiveness Scoreboard 2010. – IMD // <http://www.imd.ch/research/publications/wcy/upload/scoreboard.pdf>
76. Філонич В.С., Праченко Т.О., Носирев О.О. Фактори та передумови формування конкурентоспроможності регіонів // [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/vmsu/2008-01/08fvnyaiv.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vmsu/2008-01/08fvnyaiv.htm)
77. Булах Н.А. Порівняльний аналіз методів оцінки конкурентоспроможності регіону // Научно-технический сборник. Коммунальное хозяйство городов. – Серия: Экономические науки. – 2006. – № 70. – С. 263-268.



78. Бурдяк О.В. Конкурентоспроможність регіонів як необхідна передумова зростання конкурентоспроможності країни // <http://intkonf.org/burdyak-ov-konkurentospromozhnist-regioniv-yak-neobhidna-peredumova-zrostannya-konkurentospromozhnosti-krayini/>
79. Постанова КМУ № 672 від 28.07.2010 р. «Про утворення Державного підприємства спиртової та лікеро-горілчаної промисловості»
80. Кривуц, Ю.М. Інвестиційна привабливість України: переваги й недоліки // Вісник МСУ. Серія «Економічні науки». – Т. VII. – №1. – 2004. – С. 29-31.
81. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
82. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
83. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія, методологія, практика: Монографія. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.
84. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: Учеб. пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 208 с.
85. Шевченко М.М. Методи оцінки конкурентоспроможності галузей промисловості в умовах інтернаціоналізації: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н.: спец. 08.07.01 «Економіка промисловості». – Харків: НТУ «Харківський політехнічний інститут», 2006. – 17 с.
86. Мікула Н.А. Методологічні підходи щодо визначення конкурентоспроможності регіонів //
87. Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. Основы управления конкурентоспособностью. – Омела-Л, 2009. – 328 с.

## **КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ЯК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІРМИ**

1. Поняття конкурентоспроможності фірми (підприємства), її ознаки, чинники та рівні.
2. Мотивація конкурентної поведінки фірми.
3. Поняття конкурентної переваги фірми. Чинники конкурентних переваг.
4. Ланцюжок цінностей фірми.

### **1**

#### **Поняття конкурентоспроможності фірми (підприємства), її ознаки, чинники та рівні**

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

У найзагальнішому розумінні конкурентоспроможність фірми (підприємства) є «здатністю в умовах, що склалися, **проектувати, виготовляти та збувати товари**, які за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів. З іншого боку, конкурентоспроможним, як правило, є те підприємство, що тривалий час може залишатися **прибутковим** в умовах ринкової економіки» [17, с. 330].

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

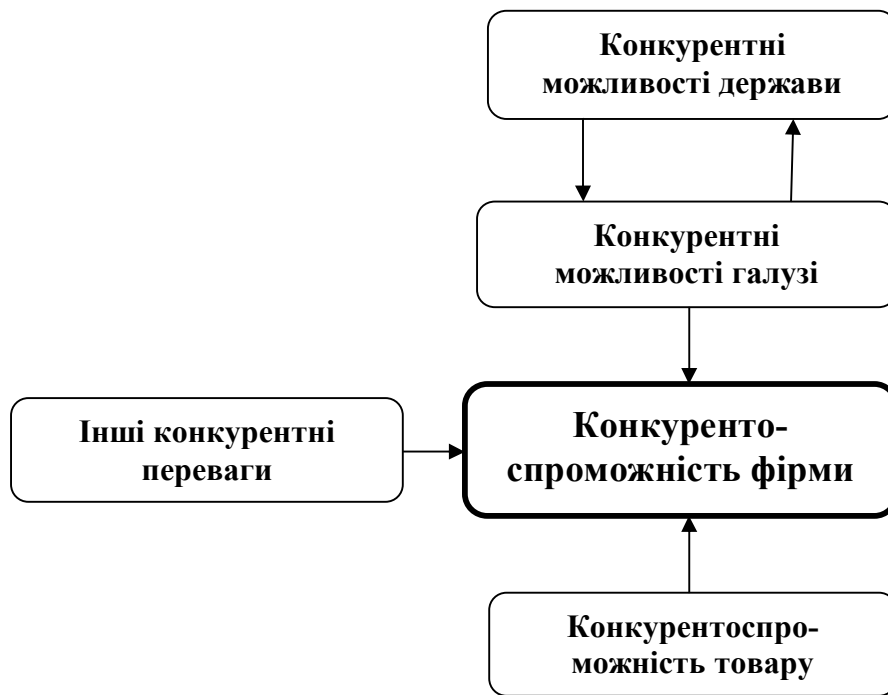
Інші науковці поєднують ці дві категорії. Зокрема Р.А.Фатхутдінов стверджує, що конкурентоспроможність фірми – це її здатність випускати конкурентоспроможну продукцію, перевага фірми стосовно інших фірм галузі як у країні, так і за її межами [19, с. 189]. Або ж конкурентоспроможність, за словами В.Є.Хруцького,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

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

неціновими характеристиками є привабливішими для споживачів, ніж товари конкурентів [17, с. 227-228].

Говорячи про конкурентоспроможність фірми (підприємства), варто зауважити також, що ця категорія, характеризуючи ступінь реалізації потенційних можливостей фірми (підприємства) щодо набуття та утримання впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги, повинна орієнтуватись не лише на поточну ефективність, але й динаміку пристосування фірми (підприємства) до змінних умов зовнішнього середовища. Тобто з погляду системного підходу конкурентоспроможність може бути представленою “у вигляді властивості виробничо-економічної системи змінювати траєкторію розвитку або визначений режим функціонування в процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища з метою збереження і розвитку вже наявних, або створення нових конкурентних переваг” [17, с. 330]. Саме ці особливості віддзеркаленні у такому визначенні: конкурентоспроможність фірми (підприємства) – це “здатність у реальному масштабі часу та у перспективі формувати і використовувати систему знань, умінь і навичок спільного зі споживачем творення принадного для нього продукту, випереджаючи за часом теперішніх і можливих конкурентів” [18, с. 101]. А отже, в цілому конкурентоспроможність фірми визначається як її поточною ефективністю, динамікою пристосування до змінних умов зовнішнього середовища, так і діями щодо формування сприятливих умов функціонування на товарних, ресурсних, фінансових та ін. ринках.

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



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

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

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

Залежно від того, якою мірою фірма (підприємство) у своїй діяльності охоплює, поєднує і реалізує вказані аспекти, можна виділити чотири рівні її конкурентоспроможності: для **фірм першого рівня конкурентоспроможності** характерною є внутрішньо нейтральна організація управління, за якої керівництво зосереджене лише на виготовленні продукції. Потреби споживачів враховуються слабо. А відтак, зайвими вважаються: зміна конструкції чи підвищення технічного рівня продукції; удосконалення структури і організації збуту; врахування зміни ринкової ситуації. **Фірми другого рівня конкурентоспроможності** намагаються зробити свої виробничі системи “зовнішньо нейтральними”. Такий підхід означає, що продукція повинна повною мірою відповідати стандартам, які встановлені її конкурентами. **Фірми третього рівня конкурентоспроможності**, зважаючи на свої порівняльні переваги в питаннях конкуренції, починають встановлювати свої стандарти виробництва і збуту продукції. Якщо успіх у конкурентній боротьбі стає не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління і залежить від його якості, ефективності й організації виробництва, то фірми досягають **четвертого рівня конкурентоспроможності**.

Конкурентоспроможності фірми (підприємства) притаманні такі **ознаки**:

- **релевантність**<sup>1</sup> характеризує конкурентну позицію і конкурентні переваги економічного суб’єкта щодо інших суб’єктів, які можна встановити лише у межах їхньої відповідності умовам зовнішнього середовища;
- **відносність** як ознака виявляється при зіставленні характеристик економічного суб’єкта з характеристиками інших суб’єктів, що функціонують на певному ринку;
- **динамічність** відображає зміну положення суб’єкта в результаті його конкурентної діяльності у певному конкурентному полі та часових координатах [17, с. 331].

#### Додаткова інформація:

- 1) “Виживають лише ті, які спроможні постійно змінюватися. Журнал Forbes виділив 100 американських компаній, що були провідними у тій чи іншій індустрії на початку ХХ ст., і відстежив, що через 80 років тільки одна з цих компаній витримала конкуренцію і залишилась лідером ринку – General Electric. А все завдяки тому, що GE була і залишається до цього часу найбільш дезорганізованою серед усіх мультинаціональних компаній” [13, с. 35];
- 2) “Шведська компанія Facit свого часу була провідним виробником у світі механічних калькуляторів (арифмометрів), і це було її основним видом діяльності. Проте у 1970-х з’явилися японські компанії, які виготовляли величезну кількість дешевих калькуляторів, і Facit припинила своє існування.
- 3) Колись в автомобільній індустрії домінували британські компанії, і ось кілька місяців тому закrywся Rover” [13, с. 34] (з 2010 р. марка Rover належить китайській компанії SAIC і автомобілі під цією маркою не випускаються).

<sup>1</sup> Релевантність (англ. *relevance*) — міра відповідності отриманого результату бажаному.

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

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

Таблиця 1

Класифікація чинників конкурентоспроможності фірми [17, с. 332]

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

Так, за *місцем виникнення* чинники поділяються на *внутрішні* і *зовнішні*. Інтенсивність прояву внутрішніх чинників безпосередньо впливає на діяльність фірми, стан її ресурсної бази, характер організації системи управління, тощо. Тобто, ці чинники формують умови внутрішнього середовища фірми і, з погляду її конкурентоспроможності, визначають можливості та ефективність пристосування підприємства до змінних умов зовнішнього середовища.



Зрозуміло, що саме ця група чинників є найбільш важливою у забезпеченні стійких конкурентних позицій фірми, оскільки вони є об'єктом її активного впливу.

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

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

Залежно від *сфери походження* чинники конкурентоспроможності фірми, поділяють на *науково-технічні, організаційно-економічні, соціальні, екологічні та політичні*. *Науково-технічні чинники* відображують стан і динаміку НТП: техніко-технологічний рівень, продуктивність і надійність устаткування, гнучкість виробничих процесів тощо. *Організаційно-економічні чинники* відображують стадію циклу розвитку економіки, рівень розвитку інтеграційних процесів, загальногосподарську та галузеву кон'юнктуру, методи та механізми державного регулювання господарської діяльності на різних рівнях економіки. *Соціальні чинники* характеризують особливості соціальних процесів, зокрема їх стан та динаміку на макро- і мікрорівнях. *Екологічні чинники* визначають взаємозв'язки виробничо-економічної діяльності фірми зі станом навколишнього природного середовища. *Політичні чинники*, як чинники, що відображають політичний клімат в країні і у світі, можуть мати суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності фірми: політична боротьба в державі, лобювання інтересів окремих підприємств чи галузей, стан розвитку міжнародних відносин, політика іноземних країн та впливових міжнародних організацій стосовно соціально-економічних і політичних перетворень в Україні тощо.

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

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

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

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

Залежно від *ролі чинників* у забезпеченні конкурентоспроможності фірми їх поділяють на *основні* та *другорядні*. Вплив основних чинників на рівень конкурентоспроможності є визначальним і виявляється у забезпеченні реалізації стратегічних цілей фірми і підпорядкуванні їм інших основних завдань. Другорядні чинники впливають на забезпечення нормальних умов функціонування фірми.

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



Мал. 2. Ієрархія чинників конкурентоспроможності фірми

Перший рівень ієрархії формує *частка ринку*, що належить підприємству. Вона залежить від низки змінних величин: якість і ціна продукції, особливості просування продукції на ринок, кількість конкурентів і т.п. Другий рівень забезпечується виробничими і збутовими потужностями фірми, а також її здатністю розвиватися. На третьому рівні ієрархії конкурентоспроможність визначається обраною стратегією конкурентної боротьби. В її арсеналі найважливіша роль відводиться ринково-продуктовій стратегії, зорієнтованій на розширення ринкових позицій фірми. Четвертий рівень визначається здатністю вищого керівництва компанії приймати такі рішення, що дозволяють реалізувати перші три рівні в ієрархії чинників конкурентоспроможності фірми. На п'ятому рівні – результати діяльності фірми у попередньому періоді. За їх допомогою легко зіставити досягнуті результати з попередніми, виявити прогалини у діяльності, з'ясувати їх причини та шляхи усунення [див. 21, с. 229-231].

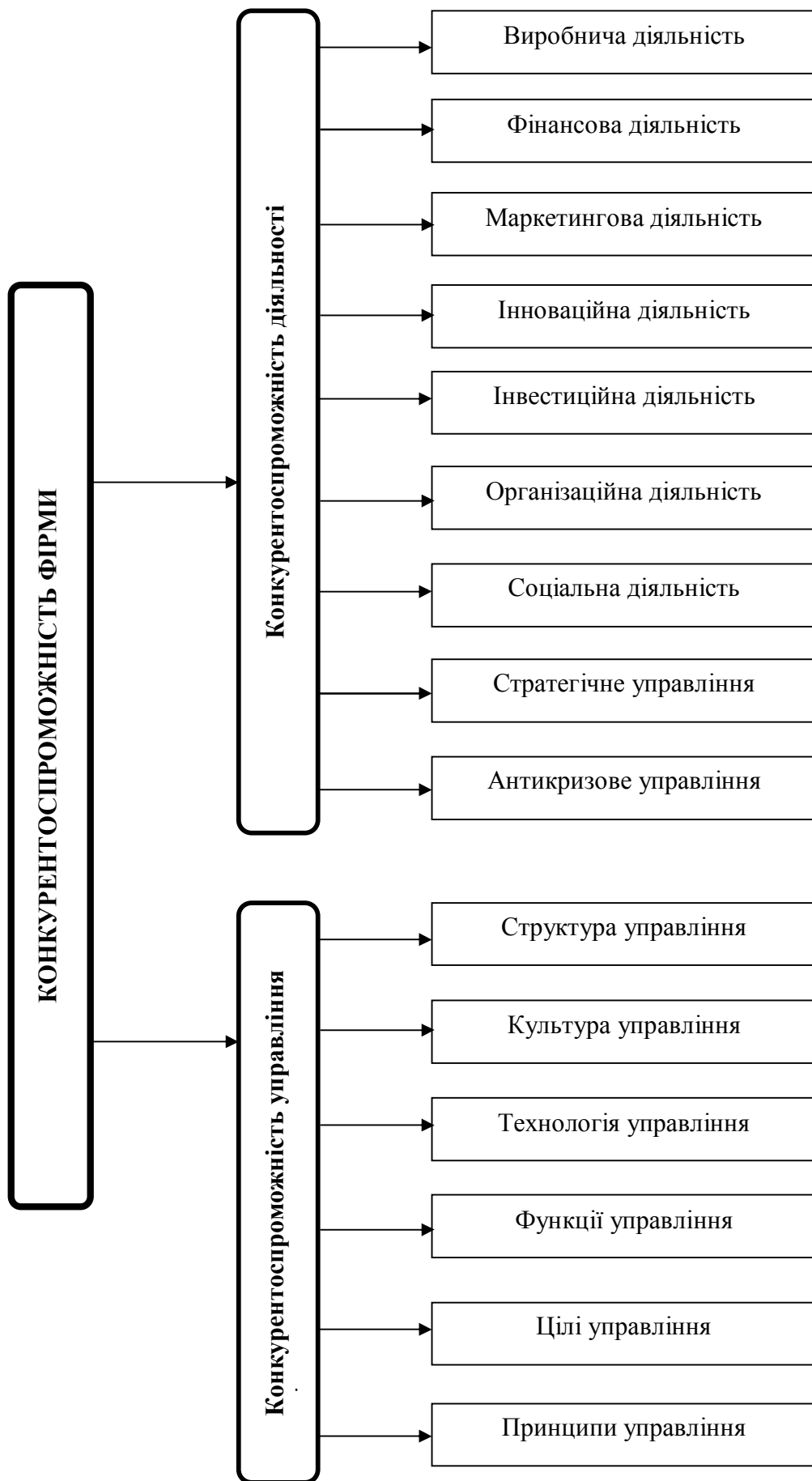
Конкурентоспроможність фірми (підприємства) забезпечується оптимальним поєднанням усіх сфер її діяльності: *управлінської* (стиль та методи управління, тип організаційної структури управління, гнучкість та раціональність системи управління); *виробничої* (масштаби виробництва, технології, гнучкість виробництва, забезпеченість ресурсами і їх якість); *маркетингової* (система просування і збуту продукції, дослідження і

прогнозування ринку, рекламування, цінова політика, сервісне обслуговування); *фінансової* (рентабельність фірми, ступінь ліквідності, платоспроможність фірми, інвестування); *інноваційної* (рівень використання інформаційних технологій, рівень оновлення продукції і технології виробництва, використання власних та запозичених результатів НДДКР); *кадрової* (кількісний та якісний склад персоналу, організаційна культура, комунікації та процедури, тип лідера) тощо. Таким чином, конкурентоспроможність можна розглядати з двояко: як потенціал фірми (конкурентоспроможність управління) і як перевага фірми у порівнянні з іншими конкурентами (конкурентоспроможність діяльності) (мал. 3).

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

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

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



Мал. 3. Види конкурентоспроможності фірми (підприємства)

## Мотивація конкурентної поведінки фірми

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

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

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

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

Усі вказані підходи не можна не враховувати, говорячи про конкурентоспроможність фірми. *Успіх фірми на ринку, отже, залежить від готовності до постійних змін і не стільки стосовно своєї продукції чи послуг, а й щодо внутріорганізаційних змін.* При цьому слід враховувати, що, вдосконалюючи одні властивості (а це потребує додаткових затрат як



інтелектуальних, так і фінансових), необхідно встановити від чого можна відмовитись, чим пожертвувати заради першого (тобто знизити витрати) [1, с. 91].

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

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

### 3

#### Поняття конкурентної переваги фірми.

#### Чинники конкурентних переваг

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

Іншими словами **конкурентна перевага** – це вища компетентність фірми в окремій (окремих) сфері діяльності або у випуску продукції, порівняно з конкуруючими фірмами [3, с. 6]. Можна говорити, що фірма досягла конкурентної переваги, якщо вона краще за своїх суперників долає сили конкуренції і виконує роботу щодо зацікавлення покупців у своїй продукції.

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

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

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

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

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

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

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

#### **1) чинники макросередовища:**

До компонентів зовнішнього середовища, що впливають на ефективність і конкурентоспроможність фірми, відносять ті, на які фірма не може впливати і управляти ними. Так, від рівня політичних, технічних, соціальних, економічних

та інших чинників залежить ефективність функціонування фірми, оскільки вона є складовою регіону, (країни) як глобальної стосовно неї системи. При цьому одні чинники макросередовища, наприклад, податкова система, зовнішньоекономічна політика та ін. безпосередньо впливають на ефективність фірми (чинники прямої дії), інші – побічно (чинники непрямої дії).

Таблиця 2

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

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

<b>5. Природно-кліматична</b>	<p>5.1. Оцінка основних природних ресурсів країни і її місце у світі.</p> <p>5.2. Добування з надр природних ресурсів (інтенсивність стосовно до їх запасів і рівень видобутку).</p> <p>5.3. Характеристика кліматичних чинників країни.</p> <p>5.4. Дефіцитність окремих видів ресурсів за регіонами країни.</p> <p>5.5. Рівень використання вторинних ресурсів.</p>
<b>6. Соціально-демографічна</b>	<p>6.1. Місце країни у світі за тривалістю життя.</p> <p>6.2. Місце країни у світі за рівнем життя.</p> <p>6.3. Смертність дітей у віці до 1-го року, % від народжених порівняно з кращим світовим результатом.</p> <p>6.4. Тривалість життя (чоловіків, жінок).</p> <p>6.5. Народжуваність і смертність населення країни.</p> <p>6.6. Структура населення країни за статевою ознакою, віком, складом сім'ї, зайнятості одиноких, за освітою, за часткою службовців, пенсіонерів, школярів студентів, працюючих жінок; густота населення у регіонах країни.</p> <p>6.7. Міграція населення.</p> <p>6.8. Перспективність міст.</p> <p>6.9. Структура населення за доходом тощо.</p>
<b>7. Правова</b>	<p>7.1. Наявність державних правових актів із стандартизації, метрології, захисту прав споживачів, антимонопольній політиці, сертифікації товарів і послуг, управління якістю і конкурентоспроможністю продукції, охорони навколишнього середовища, цінних паперів, фінансах тощо.</p> <p>7.2. Наявність державних правових актів, що регулюють взаємовідносини компонентів економічної системи країни.</p> <p>7.3. Наявність державних актів, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність країни і фірм.</p> <p>7.4. Наявність державної програми щодо створення правової держави.</p> <p>7.5. Якість прокурорського нагляду за дотримання державних правових актів.</p> <p>7.6. Узгодженість правового забезпечення по вертикалі і горизонталі.</p>
<b>8. Екологічна</b>	<p>8.1. Параметри екосистеми країни</p> <p>8.2. Кількість міст (+ частка їх населення), які не відповідають екологічним вимогам.</p> <p>8.3. Рівень витрат (%) в бюджеті країни на підтримання екосистеми.</p>
<b>9. Науково-технічна</b>	<p>9.1. Питома вага винаходів і патентів країни у фонді світового співтовариства.</p> <p>9.2. Частка докторів наук, професорів у загальній чисельності працюючих в країні.</p> <p>9.3. Вартість основних виробничих фондів країни, що припадають на одного вченого.</p> <p>9.4. Рівень автоматизації виробництва у машинобудуванні.</p> <p>9.5. Рівень комп'ютеризації країни.</p> <p>9.6. Експертна оцінка місячного заробітку вченого,</p>

	<p>конструктора, викладача ВНЗ, в \$.</p> <p>9.7. Показники зношення основних виробничих фондів у галузях національної економіки.</p> <p>9.8. Характеристика інформаційної системи країни.</p>
--	--

## 2) чинники інфраструктури регіону;

Інфраструктура регіону, де розташована фірма, суттєво впливає на її конкурентоспроможність. Інфраструктура, як і чинники макросередовища, побічно впливає на діяльність фірми та конкурентоспроможність.

Чинниками інфраструктури регіону є:

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

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

Вказані чинники не діють кожен окремо, а перебувають у більш чи менш тісних взаємозв'язках і у різний час діють з різною, інколи прямопротилежною інтенсивністю. Іншими словами зовнішнє середовище характеризується 1) взаємопов'язаністю чинників (рівнем взаємодії і сили, з якою зміна одного чинника впливає на зміну інших); 2) складністю зовнішнього середовища (кількість чинників, на які фірма реагує); 3) мінливістю середовища (швидкість,



з якою відбуваються зміни в середовищі); 4) невизначеністю середовища (залежність обсягу інформації, яким володіє фірма щодо конкретного чинника та впевненістю у достовірності цієї інформації)

Таблиця 3

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

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



	торгівлі (за видами і по районах). 6.2. Прогресивність торгівельного обладнання. 6.3. Рівень зношення торгівельного обладнання. 6.4. Укомплектованість об'єктів торгівлі кваліфікованими кадрами.	+		
7. Громадське харчування	Аналогічно як у галузі 6.	+		
8. Транспорт і зв'язок	8.1. Рівень задоволення потреб населення в об'єктах транспорту. 8.2. Рівень зношення транспортних засобів. 8.3. Укомплектованість транспортних підприємств кваліфікованими кадрами. 8.4. Середньомісячна зарплата працівників транспорту, \$. 8.5. Кількість телефонних номерів на 1000 осіб. 8.6. Рівень задоволення потреб населення у послугах поштового зв'язку. 8.7. Середньомісячна заробітна плата працівників зв'язку, \$.	+	+	+
9. Приміське сільське господарство	9.1. Рівень задоволення потреб населення в продуктах харчування (за видами продукції, що винтовляється). 9.2. Конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції. 9.3. Фондоозброєність праці працівників сільського господарства. 9.4. Середньомісячна заробітна плата працівників с/г, \$.	+		
10. Будівництво	10.1. Рівень задоволення потреб населення у житлі. 10.2. Розмір загальної площі житла в розрахунку на одного жителя регіону, м <sup>2</sup> . 10.3. Середній вік житлового фонду. 10.4. Темпи розвитку промислового будівництва. 10.5. Віддаленість об'єктів промислового будівництва від центру міста.	+	+	+
11. Житлово-комунальне господарство	11.1. Рівень задоволення потреб населення у послугах житлово-комунального господарства (за видами послуг). 11.2. Прогресивність обладнання житлово-комунального господарства. 11.3. Середньомісячна заробітна плата працівників, \$.	+	+	+
12. Побутове обслуговування населення	12.1. Рівень задоволення потреб населення у послугах побутового обслуговування (за видами послуг). 12.2. Прогресивність обладнання підприємств побутового обслуговування. 12.3. Середньомісячна заробітна плата працівників, \$.	+	+	+
13. Промисловість	13.1. Питома вага промисловості в місцевому бюджеті. 13.2. Конкурентоспроможність промислової продукції регіону (по конкретних ринках). 13.3. Середній рівень механізації і автоматизації виробництва. 13.4. Рівень зношення основних фондів промисловості. 13.5. Середньомісячна заробітна плата працівників		+	+

	промисловості, \$.			
	13.6. Середня віддаленість промислових об'єктів від центру регіону (міста).		+	

### 3) чинники і показники мікросередовища фірми:

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

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

Таблиця 4

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

Чинники мікросередовища	Показники (операції) мікросередовища
1. Постачальники ("вхід" системи)	1.1. Інтегральний показник якості сировини (за видами) і матеріалів. 1.2. Інтегральний показник якості (корисний ефект) комплектуючих виробів, оснащення, запчастин тощо. 1.3. Інтегральний показник якості інформації, що поступає на фірму. 1.4. Інтегральний показник якості нормативно-технічної і техніко-економічної документації, що поступають на фірму. 1.5. Інтегральний показник якості підготовки спеціалістів, що приймаються на фірму. 1.6. Прогноз зміни умов поставок.
2. Споживачі ("вихід" системи)	2.1. Тенденції зміни кола потреб основних споживачів товарів фірми. 2.2. Прогноз зміни параметрів ринку за обсягами і асортиментом товарів. 2.3. Прогноз зміни доходів споживачів. 2.4. Прогноз зміни складу і значень ознак сегментації ринку.
3. Конкуренти	3.1. Аналіз якості, цін і конкурентоспроможності товарів конкурентів. 3.2. Аналіз організаційно-технічного рівня виробництва головних конкурентів. 3.3. Прогнозування конкурентоспроможності та питомої ціни товарів головних конкурентів. 3.4. Прогнозування ринкової стратегії основних конкурентів.
4. Контактні аудиторії	4.1. Оцінка ставлення до фірми та її товару фінансових кіл регіону (країни), ЗМІ, державних і муніципальних установ, громадських організацій тощо. 4.2. Розробка заходів з метою поліпшення відносин з контактною аудиторією.

5. Маркетингові посередники	5.1. Аналіз структури і стратегії торгових посередників, уточнення з ними стратегії маркетингу просування товарів. 5.2. Налагодження контактів з агентами, що надають маркетингові послуги (рекламні агентства, консалтингові фірми, фірми маркетингових досліджень та ін.). 5.3. Встановлення зв'язків з кредитно-фінансовими установами.
6. Податкове і фінансово-кредитне законодавство та законодавство щодо ЗЕД	6.1. Формування банку даних щодо податкової та фінансово-кредитної системи і ЗЕД. 6.2. Аналіз впливу ставок оподаткування, мит, квот, відсоткових ставок, ліцензій та інших показників на ефективність діяльності фірми. 6.3. Підготовка рекомендацій щодо вдосконалення податкового і фінансово-кредитного законодавства та законодавства щодо ЗЕД.

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

#### 4

### Ланцюжок цінностей фірми

Фірма може обходити своїх конкурентів за умови, що вона у змозі забезпечити собі деяку відмінність від них і, яку, до того ж, вона підтримуватиме і культивуватиме надалі. Іншими словами, фірма досягне конкретної конкурентної переваги. Ця відмінність дійсно буде конкурентною перевагою, якщо забезпечить для споживачів більшу **цінність** або створить подібну чи аналогічну цінність при нижчих витратах, або ж дозволить вирішити обидва завдання одночасно [2, с. 50]. **Цінність** для споживачів вимірюється тією вартістю, яку вони готові заплатити за товари і послуги фірми. Видатний український економіст М.І.Туган-Барановський на початку минулого століття розділив поняття вартості продукту і його цінності. За його твердженням, вартість – це витрати організації, а цінність – задоволення споживача. Виходячи з цього, цінність по-різному сприймається різними споживачами. Чим насправді визначається цінність того чи іншого товару для споживача? Останній зіставляє можливості, які відкриваються перед ним з придбанням цього товару та його ціною. При цьому задіюються як об'єктивні критерії (наприклад – функціональність продукту), так і суб'єктивні – емоційне задоволення від придбання та володіння (або навпаки) [22, с. 103-107].

Тобто цінність продукту визначається тим, наскільки максимізована його функціональність по відношенню до ціни, а отже, питання цінності – не є питанням звичайного скорочення собівартості. У багатьох випадках цінність

продукту може бути збільшена шляхом підвищення функціональності і ціни, якщо цінність подаваної функції перевищує величину приросту ціни.

Бізнес буде прибутковим, якщо цінність, яку він створює, перевищує витрати, пов'язані із здійсненням усіх видів діяльності [2, с. 86]. Ще один аспект цього питання: “цінність компанії на фондовому ринку залежить від її здатності створювати на майбутнє нові пропозиції для клієнтів” [12, с. 219]. А отже, досягнення найвищої прибутковості полягає у створенні більш високої цінності продукту, що дозволяє фірмі реалізувати одиницю продукції за ціною, вищою від середньої, разом з цим більш висока продуктивність зумовлює зниження питомих витрат (витрат на од. продукції). У кінцевому підсумку всі відмінності між фірмами у витратах або ціні обумовлені безліччю видів діяльності (операцій), необхідних для створення, представлення, продажу і доставки товарів та послуг (напр., навчання персоналу, складання готової продукції, обслуговування споживачів по телефону і т.п.). Витрати є результатом виконання цих видів діяльності і перевага у нижчому їх рівні (питомих витрат) пояснюється більш ефективним порівняно з конкурентами здійсненням окремих видів діяльності.

Отже, можна стверджувати, що кожен вид діяльності фірми є основним елементом конкурентної переваги. Хоча в цілому переваги чи недоліки фірми визначаються всіма видами її діяльності, а не окремими з них. Відомо, що фірми суттєво різняться між собою за ефективністю виробництва. Одні отримують більше користі від використання своїх факторів виробництва, ніж інші, оскільки ліквідують непродуктивні затрати, впроваджують більш прогресивні технології, досягають вищої мотивації працівників або ж відзначаються кращою інтуїцією в управлінні окремими видами діяльності чи діяльності фірми в цілому. Такі відмінності в ефективності серед конкурентів слугують, у свою чергу, джерелом відмінностей у прибутковості, оскільки безпосередньо відбиваються у відносній вартості і рівнях диференціації. Саме такі відмінності дозволили японським виробникам у 80-ті роки ХХ ст. кинути

#### **Додаткова інформація:**

Краще зрозуміти цінність товару стосовно споживача, допоможе умовний приклад її формування для нового товару, який щойно починає з'являтися на ринку. Припустимо, що фірма «Укрколесо» виготовляє шини і поставляє їх виробникові велосипедів. Припустимо також, що раніше «Укрколесо» продавало йому шини старого зразка вартістю 100 грн. за комплект, а він використовував їх при складанні велосипедів і продавав останні за ціною 1000 грн. Нехай тепер «Укрколесо» освоїло виробництво нових дуже міцних безкамерних шин. Комплектуючи ними велосипеди, фірма-покупець, не внісши ніяких конструктивних змін, може рекламувати свої велосипеди як такі, що пристосовані для особливо складних дорожніх умов і продавати їх на 100 грн. дорожче. Цілком очевидно, що цінність нових шин для фірми-споживача вища від старих. І якщо «Укрколесо» пропонуватиме їх за ціною 160 грн., то угода для виробника велосипедів буде вигідною: додаткові витрати складуть 60 грн. (160-100), при підвищенні доходу на 100 грн. від реалізації велосипеда. Очевидним є і той факт, що для виробника велосипедів вигідним, хоча і меншою мірою, буде придбання нових шин і за більш високими цінами – аж до 200 грн., коли величина додаткових витрат зрівняється з величиною додаткового доходу [див.: 4, с. 40-42].

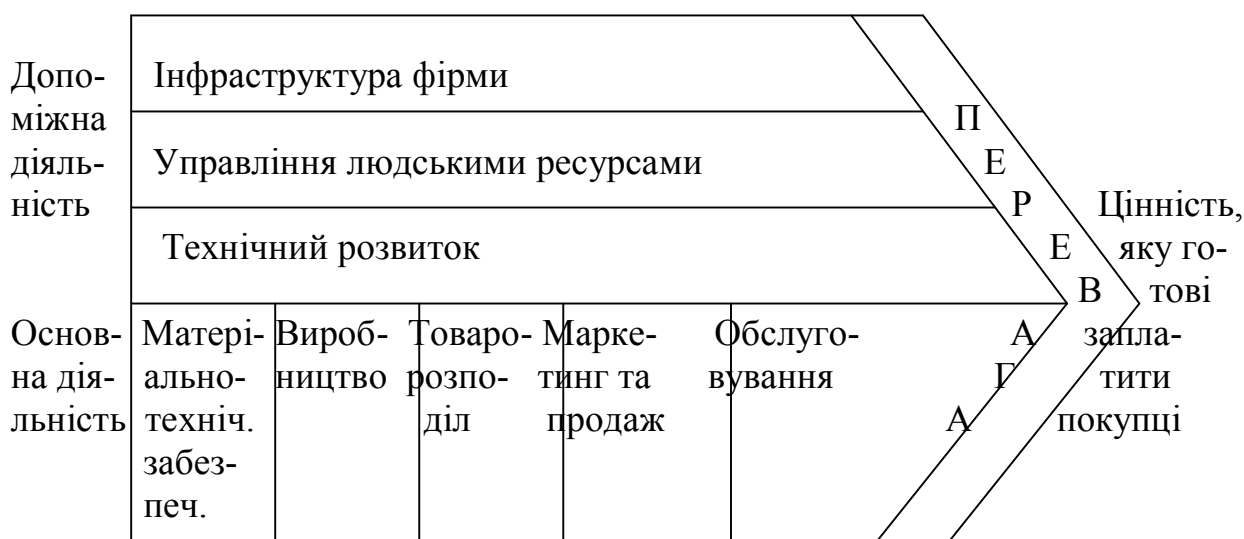
виклик західним фірмам і компаніям. Японці настільки пішли вперед, що змогли запропонувати низьку вартість і високу якість одночасно.

Отож, для кращого розуміння суті конкурентної переваги, слід представити усю діяльність фірми у вигляді відповідного ланцюжка видів діяльності (мал. 4).

Матеріально-технічне забезпечення	Дослідження і розробка	Виробництво	Маркетинг	Розподіл	Обслуговування
-----------------------------------	------------------------	-------------	-----------	----------	----------------

Мал. 4. Види економічної діяльності фірми щодо створення цінності.

Види діяльності, пов'язані із створенням цінності або ж цінні види діяльності можна поділити на вісім категорій. При цьому первинні види діяльності стосуються фізичного створення продукту, його маркетингу, доставки споживачам, а також післяпродажного сервісу. Вторинні або ж підтримуючі види діяльності забезпечують фактори виробництва та інфраструктуру, завдяки яким стає можливим виконання первинної діяльності [2, с. 87] (мал. 5).



Мал. 5. Ланцюжок цінностей фірми (див.: [2, с. 320; 6, с. 331])

**Ланцюжок цінностей** для фірми – це узгоджений набір видів діяльності, що створюють цінність, починаючи з джерел сировини і закінчуючи готовою продукцією, доставленою споживачеві. У кожній з цих категорій можна виділити сукупність окремих дій, або економічних чи організаційних процесів: отримання і зберігання сировини та матеріалів, винагородження працівників, ремонт і обслуговування продукту в споживача тощо. Або ж за М. Портером: “Ланцюжок цінностей компанії є системою взаємопов’язаних видів діяльності, між якими існують зв’язки. Зв’язки наявні, якщо спосіб виконання одного виду діяльності впливає на витрати або ефективність

**інших видів діяльності.** Зв'язки часто створюють альтернативи у виконанні окремих видів діяльності, які потребують оптимізації. Саме оптимізація зумовлює необхідність прийняття компромісних рішень”. Крім цього “за наявності взаємозв'язків також необхідно, щоби види діяльності були скоординовані” [2, с. 87-88]. Адже ланцюжок цінностей дає можливість не лише оцінити основні види діяльності щодо створення продукту для споживача, але й вплив на процес виробництва допоміжних видів діяльності.

“Ретельний менеджмент взаємозв'язків часто є потужним джерелом конкурентної переваги через ті труднощі, які виникають в суперників у сприйнятті цих взаємозв'язків і у вирішенні компромісів через організаційні сфери діяльності [2, с. 88]. Звідси стає зрозумілим, що конкурентна перевага виникає на основі надання споживачам продукції вищої цінності за таку ж вартість, або ж продукцію аналогічної цінності, але за нижчу вартість. Тобто аналіз ланцюжка цінностей дозволяє, перш за все, точно визначити, у якій саме ланці може бути підвищена цінність для споживача, чи знижена собівартість.

Ланцюжок цінностей фірми в окремій галузі, в свою чергу, вписаний у ще більший потік видів діяльності, який називають **системою цінностей** [2, с. 88] (мал. 6).



Мал. 6. Система цінностей фірми

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

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

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

Зв'язки з постачальниками повинні координуватися таким чином, щоб і фірма, і її постачальник були у вигаді. Те ж можна сказати і щодо споживачів.



У кінцевому підсумку система цінностей відображає те, яким чином продукція фірми вписується у ланцюжок цінностей покупця. Наприклад, у рамках цієї системи зрозуміло, який відсоток витрат фірми включається в загальні витрати споживача [1, с. 124-125].

Отже, спроможність фірми створювати споживчу цінність залежить від того, як вона впливає на свою діяльність і діяльність кінцевих споживачів [2, с. 319].

У контексті розглянутого матеріалу **конкурентоспроможність фірми (підприємства)** можна трактувати як її вміння формувати і реалізовувати конкурентні переваги в динамічних умовах ринку. Або дещо ширше – уміння створювати ефективні ланцюжки і системи цінностей, не лише адаптуючись до умов ринку, але й формуючи їх.

### Використана література

1. Кныш М.И. Конкурентные стратегии. Учебн. пособие. – СПб., 2000. – 284 с.
2. Портер М. Конкуренция: Пер. с англ. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2001. – 495 с.
3. www.
4. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебн.-практ. пособие. – 3-е изд. – М.: Изд-во ГНОМ и Д, 2001. – 304 с.
5. Корчинський Д. “Це” і “Воно”. Die Metaphysik ist einer Dreck. Man muss der Revolution machen. – Улан-Уде. – 44 с.
6. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. – К., 2002. – 560 с.
7. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательско-книготорговый центр “Маркетинг”, 2002. – 892 с.
8. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
9. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства // Економіка України. – 2003. – № 8. – С. 33-38.
10. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю. – К.: “Зовнішня торгівля”, 2003. – 304 с.
11. Тофлер Е. Третя хвиля / Пер. з англ. – К.: Вид. дім “Всесвіт”, 2000. – 480 с.
12. Ріддерстрале Й., Нордстрем К.А. Караоке-капіталізм / Пер. з англ. – К.: Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2004. – 312 с.
13. Йонас Ріддерстрале: «Выживают лишь те, кто способен постоянно мутировать» // Власть денег. – 2005. – № 25. – С. 34-35.
14. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе // [http://www.topconsulting.com.ua/ru/lib\\_manag/3/#listid18](http://www.topconsulting.com.ua/ru/lib_manag/3/#listid18)

15. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
16. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
17. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
18. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія, методологія, практика: Монографія. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.
19. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: Учеб. пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 208 с.
20. Хруцький В.Є., Корнєєва І.В., Автухова Є.Є. Сучасний маркетинг. – М.: Фінанси та статистика – 1999. -356 с.
21. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1987. – 384 с.
22. Туган-Барановський М.І. Політична економія. Курс популярний. – К.: Наукова думка, 1994. – 264 с.
23. Шпанко А. Про сутність поняття «Стратегічна конкурентоспроможність» // Економіка України. – 2007. – № 6. – С. 45-49.
24. Чаплина А., Войцеховская И. Конкурентоспособность как интегральный показатель эффективности предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 3. – С. 108-113.

## **МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІРМИ**

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

### **1**

#### **Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства**

Питання оцінки конкурентоспроможності підприємства, фірми чи будь-якого суб'єкта господарювання є доволі дискусійним і стосується низки проблем, пов'язаних із встановленням переліку відповідних показників, їх

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

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

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

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

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

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

– **комплексність** – результати дослідження повинні поєднувати у собі як оцінку ефективності процесу адаптації фірми до змінних умов функціонування, ступінь реалізації стратегічного потенціалу, так і конкурентні позиції підприємства в порівнянні з найголовнішими конкурентами;

– **об'єктивність** – результати дослідження повинні базуватися на повній і достовірній інформації про зовнішні та внутрішні умови функціонування фірми й відображати її реальні конкурентні позиції;

– **системність** – в основі оцінки рівня конкурентоспроможності повинні виступати результати системного аналізу на основі вивчення впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням існуючих взаємозв'язків та зумовленого ними синергічного ефекту;

- **безперервність** – процес дослідження повинен носити постійний характер для своєчасного виявлення змін чинників конкурентоспроможності, встановлення тенденцій у динаміці конкурентних позицій фірми, своєчасного прийняття та реалізації необхідних управлінських рішень;
- **оптимальність** – поряд з рівнем конкурентоспроможності об'єктом дослідження виступає й ефективність його досягнення, тобто комплексна оцінка шляхів досягнення конкурентних позицій з врахуванням як прямих витрат, пов'язаних з реалізацією заходів щодо регулювання конкретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток і підтримку конкурентної переваги в майбутньому;
- **динамічність** – оцінка конкурентоспроможності повинна здійснюватися не лише у статиці (на конкретний момент часу), але й враховувати особливості змін конкурентних позицій підприємства та їх напрямку і тенденцій [1, с. 340-341].

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

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

**Графічний метод** оцінки конкурентоспроможності базується на побудові багатокутника конкурентоспроможності (радіальної діаграми конкурентоспроможності, «павутини» конкурентоспроможності). На рис. 3 представлено багатокутники конкурентоспроможності чотирьох підприємств (назви умовні) за дев'ятьма критеріями. Кожен критерій встановлюється на основі експертних оцінок. Побудова багатокутника конкурентоспроможності розпочинається із кола, яке ділиться радіальними оціночними шкалами на рівні сектори. Їх кількість відповідає кількості обраних критеріїв. Шкала наноситься на радіальні прямі таким чином, щоби всі значення критеріїв знаходилися всередині оціночного кола (значення критеріїв зростають в міру віддалення від центра кола). Наступний етап – нанесення на кожну вісь точок, що відповідають значенням відповідних критеріїв та з'єднання їх ламаною лінією, яка і формує багатокутник конкретного підприємства. Рис. 3 наочно представляє відмінності між підприємствами на основі обраних критеріїв оцінювання.

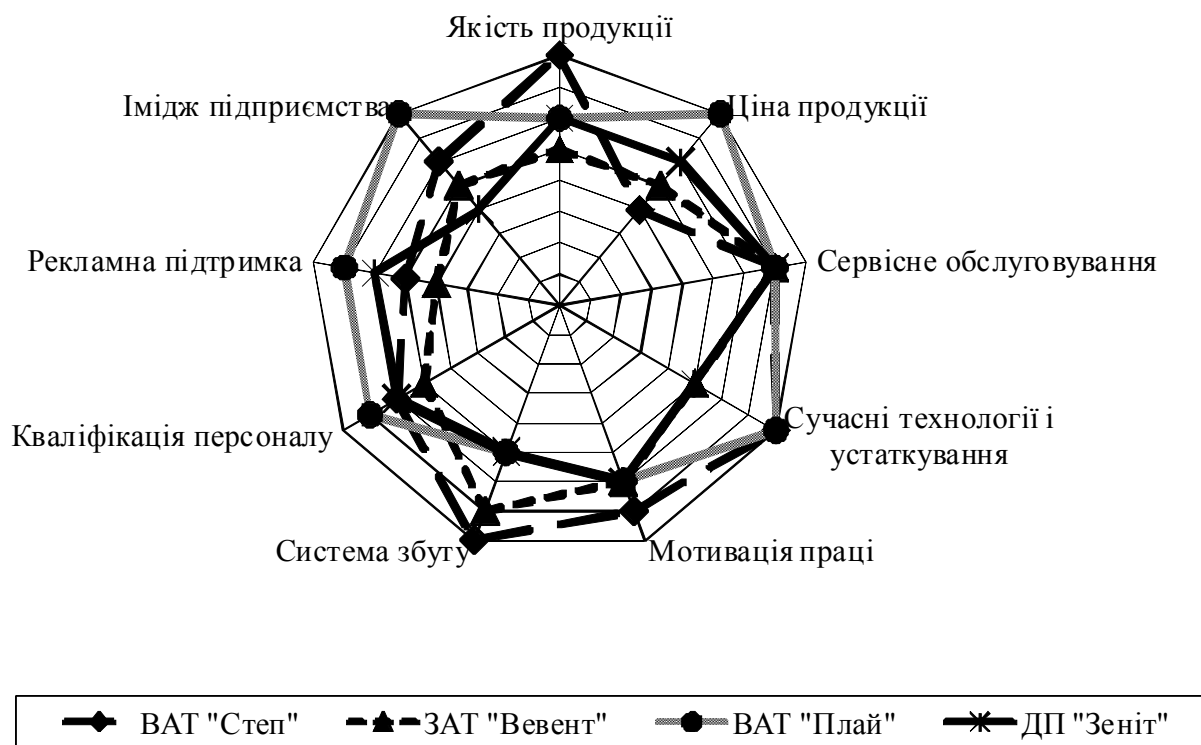


Рис. 2. Багатокутник («павутина») конкурентоспроможності

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

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

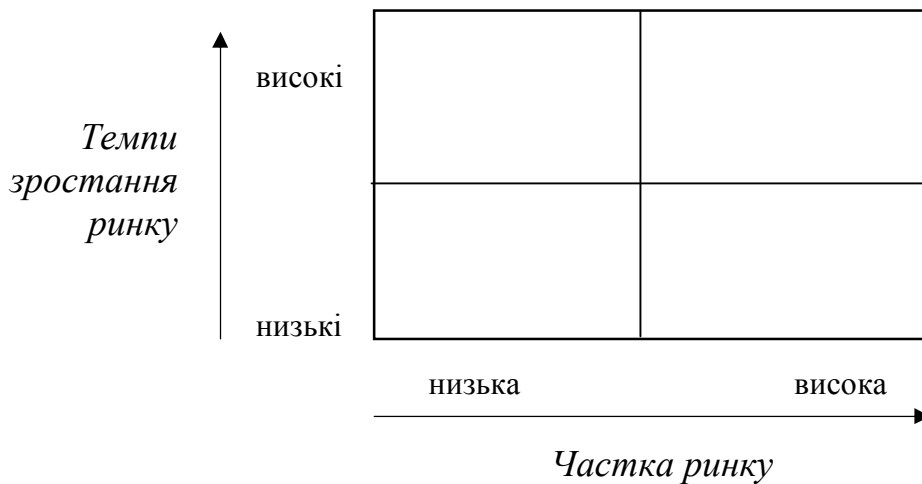


Рис. 2. Принципова схема матриці БКГ

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

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

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

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

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

Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та ранжування їх за рівнем впливу на діяльність фірми дозволяє сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін, а також загроз і можливостей.



Встановлення зв'язків між найбільш вагомими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища – заключний етап в процесі SWOT-аналізу. Для встановлення взаємозв'язків будуються матриця SWOT-аналізу.

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

Таблиця 1

Матриця конкурентоспроможності підприємства

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

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

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

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

Характеристика комплексних методів оцінки  
конкурентоспроможності підприємства

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

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

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

Серед вказаних методів заслуговує на увагу метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції. Саме за його допомогою можна з високим рівнем достовірності встановити рівень конкурентоспроможності українських підприємств.

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

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

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

Таблиця 3

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Обчислення показника
1	2	3
<b>1. Ефективність виробничої діяльності підприємства</b>		
<b>1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.</b>	Відображає ефективність витрат при випуску продукції.	Валові витрати / обсяг випуску продукції.
<b>1.2. Фондовіддача</b>	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів.
<b>1.3. Рентабельність продукції, %.</b>	Характеризує ступінь прибутковості продукції.	Прибуток від реалізації*100/ повна собівартість продукції.
<b>1.4. Продуктивність праці, тис. грн. / чол.</b>	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили.	Обсяг випуску продукції / середньоспискова чисельність працівників.
<b>2. Фінансовий стан підприємства</b>		
<b>2.1. Коефіцієнт автономії</b>	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел.	Власні засоби підприємства / загальна сума джерел фінансування.

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

## 2

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

Розмаїття підходів оцінки і аналізу конкурентоспроможності підприємства не обмежується переліченими вище. Особливої уваги заслуговує концепція ієрархії чинників конкурентоспроможності підприємства, розроблена Т. Коно [8, с. 229-231]. Згідно з цією концепцією конкурентоспроможність визначається п'ятирівневою ієрархією чинників: 1) часткою ринку, яку займає підприємство; 2) інноваційним потенціалом підприємства, його виробничими



та збутовими потужностями; 3) стратегією підприємства; 4) потенціалом вищої ланки керівництва; 5) підсумками попереднього року.

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

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

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

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

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

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

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

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

де  $B_a$  – частка продукції  $a$  в задоволенні попиту (обсяг загального продажу цього товару і його аналогів);  $n$  – кількість різновидів продукції, що конкурують з товаром  $a$ ;  $k_a$  – рівень конкурентоспроможності товару  $a$ ;  $m$  – співвідношення залежності попиту та ринкової пропозиції;  $b_a$  – показник престижу підприємства-виробника продукції  $a$ ;  $b_i$  – показник престижу підприємства-конкурента [12, с. 85].

Як бачимо, у пропонованій формулі (2) можливості підприємства щодо контролю над певною часткою ринку зростають за умови поєднання високих

техніко-економічних характеристик товару з його престижністю та іміджем виробника.

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

$$K_n = \frac{B_n}{B_z}, \quad (3)$$

де  $K_n$  – коефіцієнт наукомісткості виробництва;  $B_n$  – обсяг витрат на інноваційну діяльність;  $B_z$  – загальна сума витрат виробництва;

2) коефіцієнта використання власних розробок:

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

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

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

3) коефіцієнта використання результатів придбаних розробок:

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

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

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

Одним з головних чинників конкурентоспроможності підприємства є його виробничий потенціал. Його аналітичну оцінку найдоцільніше слід здійснювати, і тут не можна не погодитись з О.О. Дубенко, на основі коефіцієнта використання виробничої потужності [11, с. 9]. Всебічний аналіз цього показника та його динаміки протягом кількох попередніх періодів дозволяє отримати об'єктивну інформацію про тенденції змін виробничої

потужності підприємства, їх характер, а отже й можливості формування на цій основі конкурентних переваг підприємства як на тактичному, так і на стратегічному рівнях.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

$$K_e = \frac{t_{p.e.}}{t_{p.z.}}, \quad (8)$$

де  $K_e$  – коефіцієнт випередження;  $t_{p.e.}$  – темп росту обсягів виробництва підприємства;  $t_{p.z.}$  – середньогалузеві темпи росту обсягів виробництва підприємств-конкурентів. Аналогічних підходів в оцінці ефективності управління дотримуються й В.Адамик та Г.Вербицька, однак в

термінологічному плані дещо неточно називають його темпом росту обсягів виробництва продукції підприємства [10, с. 76]. Адже методика обчислення коефіцієнта через зіставлення зазначених темпів росту дозволяє визначити інтенсивність структурних зрушень.

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

1) ефективність виробничої діяльності підприємства: витрати в розрахунку на одиницю виробленої продукції; рентабельність продукції; продуктивність праці; фондівдача;

2) фінансовий стан підприємства: коефіцієнт автономії; коефіцієнт платоспроможності; коефіцієнти ліквідності; оборотність обігових засобів;

3) ефективність управління збутом та просуванням товарів: рентабельність продажу; коефіцієнт затовареності готовою продукцією; коефіцієнт використання виробничих потужностей; коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту;

4) конкурентоспроможність продукції: показники якості продукції; ціна продукції.

Усе вищесказане вказує на те, що проблема оцінки і аналізу конкурентоспроможності підприємства і надалі залишатиметься об'єктивною, оскільки, цей процес за своєю природою не є однозначним, як у трактуваннях, так і в методичних підходах. Звідси – складність у його формалізації і відпрацюванні єдиної методики.

Особливість запропонованих у статті методичних підходів оцінки конкурентоспроможності полягає у можливості здійснити доволі об'єктивний аналіз динаміки рівня конкурентоспроможності підприємства з погляду концепції ієрархії чинників Т. Коно. Такий підхід розширює можливості аналізу конкурентоспроможності підприємства, орієнтуючись на найважливіші її складові, серед яких частка ринку, яку займає підприємство, його інноваційний потенціал, виробничі та збутові потужності, стратегія, потенціал вищої ланки керівництва і найголовніші результати діяльності; відмежовуючись при цьому від другорядної інформації.

Подальші розвідки у цьому напрямку полягають у пошуку ефективних управлінських рішень щодо конкурентоспроможності підприємств, що в своїй основі опиратимуться на аналітичний матеріал, отриманий шляхом запропонованих підходів.



## Використання бенчмаркінгу в аналізі та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

**Бенчмаркінг** (англ. *benchmarking*) є процесом пошуку і порівняння фірмою своєї діяльності з практикою діяльності конкурентів, підприємств суміжних галузей з метою переймання і впровадження найкращих методів роботи. Іншими словами бенчмаркінг – це процес вишукування та вивчення найефективніших серед відомих методів провадження бізнесу. Практика засвідчує, що грамотне використання досвіду передових фірм дозволяє суттєво знижувати рівень витрат, підвищувати прибутковість і оптимізувати вибір стратегії. Тобто технологія бенчмаркінгу поєднує в цілісну систему розробку конкурентоспроможної стратегії, галузевий аналіз і аналіз конкурентів.

### Додаткова інформація

Компанія «Ксерокс» ([Xerox Corporation](#)), зіткнувшись на поч. 80-х років ХХ ст. із скороченням частки ринку, почала скрупульозно вивчати особливості господарювання як конкурентів, так і підприємств, що виконували схожі види діяльності. Зокрема керівництво компанії зацікавилось передовим досвідом роботи підприємств і фірм, що займалися роздрібною торгівлею і доставкою вантажів по пошті. Вибір зупинився на фірмі «Л.Л.Бін» («L.L.Bean»), яка донедавна мала схожі проблеми щодо організації складського господарства і збуту, а на той час мала добру репутацію серед споживачів. Поїздка невеликої групи управлінців «Ксерокса» на «Л.Л.Бін» дозволила встановити низку відмінностей в організації постачання і збуту. Не зважаючи на те, що більшість операцій з переробки вантажів на «Л.Л.Бін» здійснювалось вручну, ця компанія зуміла досягти набагато вищих показників продуктивності праці. Зокрема, кількість замовлень в розрахунку на 1 робітника становила: 550 на «Л.Л.Бін» і лише 117 на «Ксероксі»; середня віддаль переміщення вантажів в розрахунку на 1 робітника за день складала відповідно 1440 і 497 умовно стандартних маршрутів. З'ясувалось, що більшість переваг на «Л.Л.Бін» зумовлені відмінностями в методах організації роботи: сортування матеріалів здійснювалось з таким розрахунком, аби ті види вантажів, що рухаються швидше, територіально перебували якнайближче до завантажувачів; вибір місця для складування обирався таким чином, щоби маршрути руху автозавантажувача були найкоротшими; набір вантажів складався таким чином, щоби скоротити до мінімуму загальну віддаль їх переміщення. Усі ці та ін. знахідки були перейняті «Ксероксом» і впроваджені як цільові нормативи для модернізації власного складського господарства. Такий підхід став домінантною практикою у тих підрозділах, на які покладалася відповідальність за реалізацію необхідних змін і покращень [див.: 17].

Бенчмаркінг здійснюється у кілька етапів [див. напр., 1, с. 358-360].

1. **Встановлення об'єкта.** На цьому етапі визначаються потреби підприємства у змінах чи покращенні; здійснюється оцінка ефективності його діяльності; виокремлюються і досліджуються основні операції, які впливають на результати діяльності підприємства, а також методика кількісного вимірювання відповідних параметрів; встановлюється “глибина” бенчмаркінгу.

2. **Встановлення типу бенчмаркінгу.** Особливість цього етапу полягає у чіткому баченні кінцевих цілей підприємства і виборі відповідного типу бенчмаркінгу. При цьому слід враховувати, що зовнішній бенчмаркінг передбачає порівняння якісних характеристик діяльності підприємства з діяльністю його конкурентів на ринку. Натомість, внутрішній бенчмаркінг



зорієнтований на зіставлення характеру і якісних показників діяльності аналогічних підрозділів в межах підприємства.

3. **Вибір бази порівняння.** На третьому етапі відбувається пошук еталонних підприємств, встановлюються з ними контакти, формулюються критерії, за якими здійснюватиметься оцінка і відповідний аналіз. Об'єктом для порівняння може виступати як реальне підприємство цієї ж галузі чи підгалузі, (наприклад, найближчий конкурент), так і гіпотетичне з середньогалузевими показниками чи найкращими у галузі. “Точнішу картину дає зіставлення з гіпотетичною компанією аналогічного галузевого профілю, побудованою на середньозважених даних про витрати на виробництво одиниці конкретного виду продукції. При зіставленні з реальною компанією можуть бути отримані не зовсім точні результати, оскільки абсолютно однакових компаній не існує (завжди є відмінності в номенклатурі)” [1, с. 358]. З методологічного погляду вибір аналогів підприємств є найважчим етапом у процесі проведення бенчмаркінгу

4. **Аналітична оцінка.** Четвертий етап передбачає збір інформації про власне підприємство та підприємств-партнерів з бенчмаркінгу. Джерелами в отриманні інформації слугують результати обміну оригінальним досвідом між підприємствами, інформація комерційних і торговельних асоціацій; результати обстежень, здійснених незалежними організаціями. Уся отримана інформація підлягає класифікації, систематизації та аналізу. Завершується етап оцінкою ступеня досягнення мети і чинників, які визначають остаточний результат.

5. **Впровадження.** На цьому етапі розробляється план впровадження та процедура контролю за його виконанням. Крім цього, на кожному етапі реалізації бенчмаркінгу проводиться оцінка й аналіз процесу його впровадження.

6. **Нова оцінка.** Оскільки бенчмаркінг є безперервним, систематичним пошуком вивчення кращих методів і способі діяльності підприємств-конкурентів і фірм з суміжних галузей, а також зіставленням бажаних змін і результатів бізнесу із еталонною моделлю, то постає потреба у новій оцінці досягнутого рівня. За її результатами здійснюється створення і підтримка системи безперервних покращень результатів власної діяльності.

Отже, бенчмаркінг виступає важливим інструментом у тих ситуаціях, коли постає питання перегляду внутрішньої ефективності у діяльності підприємства і визначаються нові її пріоритети. Зіставлення показників ефективності дозволяє встановити слабкі і сильні сторони діяльності підприємства у порівнянні з конкурентами і світовими лідерами в аналогічній сфері бізнесу.

У науковій літературі виділяють декілька видів бенчмаркінгової діяльності. Вони різняться між собою за складністю вирішуваних завдань (прості й складні), за спрямованістю (внутрішня і зовнішня), за рівнем, на якому передбачається проводити бенчмаркінг (стратегічний і операційний). Головні види бенчмаркінгу та їхні характеристики наведені у табл. 4.

## Види бенчмаркінгу

Вид бенчмаркінгу	Особливості	Умови використання	Складнощі при використанні
<b>Внутрішній</b>	Порівняння методів здійснення подібних дій у межах підприємства. Спроба знайти в його межах подібну, найбільш успішно виконувану дію.	Після вивчення процесу бенчмаркінгу. Перед тим як проводити зовнішній бенчмаркінг.	Висока теоретична підготовка фахівців. Необхідність створення власної стратегії внутрішнього обміну інформацією.
<b>Конкурентний</b>	Порівняння методів здійснення окремих наважливіших видів діяльності з методами їх здійснення підприємствами-конкурентами.	Бенчмаркінг повинен бути важливим елементом стратегії підприємства. Здійснюється як при обміні інформацією з безпосереднім конкурентом, так і без нього.	Труднощі в отриманні необхідної для аналізу достовірної інформації щодо конкурентів.
<b>Спільний (асоціативний)</b>	Декілька організацій, що є або не є конкурентами, укладають угоду про обмін інформацією в межах закритої групи (бенчмаркінговий альянс).	Ймовірно чи попередньо відібрані партнери мають досить високі стандарти.	Отримання інформації лише щодо членів групи, які, до того ж, не обов'язково використовують найкращі практичні дії.
<b>Процесний</b>	Вивчення практики побудови бізнес-процесів на підприємствах, що не обов'язково є прямими конкурентами, проте мають схожі основні бізнес-процеси.	Впровадження на підприємстві процесу постійного відстеження і впровадження кращих практик ведення бізнесу. Використання методології бенчмаркінгу в проектах із поліпшення власних бізнес-процесів.	Потребує творчого підходу.
<b>Стратегічний</b>	Систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій і удосконалення характеристик ефективності на основі вивчення успішних стратегій підприємств-партнерів.	Організація на підприємстві постійного процесу відстежування та впровадження кращих практик ведення бізнесу.	Потребує творчого підходу.

## Особливості оцінювання конкурентоспроможності персоналу

Специфічні принципи оцінювання конкурентоспроможності конкретних об'єктів формуються в кожному конкретному випадку, виходячи зі складності, особливостей і важливості об'єкта.

Сьогодні персонал підприємства є однією з найважливіших складових у забезпеченні його конкурентоспроможності. Проте, немає єдиної методики оцінювання конкурентоспроможності персоналу. Одна з них опирається на конкурентні переваги працівників підприємства, які, стосовно персоналу. Можуть бути зовнішніми чи внутрішніми. Зовнішня конкурентна перевага персоналу визначається конкурентоспроможністю підприємства, на якому працює конкретний робітник або фахівець. Якщо підприємство характеризується високим рівнем конкурентоспроможності, то персонал має добрі зовнішні умови для досягнення високого рівня конкурентоспроможності. Внутрішні конкурентні переваги персоналу можуть бути спадковими й набутими. До них найчастіше відносять: розумові і фізичні здібності, вік, здоров'я, ділові якості, рівень культури, інтелігентність, організованість, комунікабельність, темперамент тощо.

Конкурентоспроможність конкретної категорії персоналу оцінюється за формулою:

$$K_{\Pi} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^7 (\alpha_i \cdot \beta_{ij}) / 5n \rightarrow 1,0, \quad (9)$$

де  $K_{\Pi}$  – рівень конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу;  $i = 1, 2, \dots, n$  – кількість експертів;  $j$  – кількість якостей працівників, що оцінюються;  $\alpha_i$  – вагомість  $j$ -ої якості персоналу;  $\beta_{ij}$  – оцінка  $i$ -им експертом  $j$ -ої якості персоналу за п'ятибальною системою;  $5n$  – максимально можлива кількість балів, яку може отримати оцінюваний працівник [3, с. 260].

Для експертів можуть бути встановлені такі критерії щодо оцінювання якостей персоналу:

- якість відсутня – 1 бал;
- якість проявляється дуже рідко – 2 бали;
- якість проявляється не сильно й не слабо – 3 бали;
- якість проявляється часто – 4 бали;
- якість проявляється систематично, стійко, наочно – 5 балів.

У табл. 5 наведено приблизний перелік якісних характеристик персоналу та їх вагомість.

Приблизний перелік якостей персоналу та їх вагомість [3, с. 260]

Якісні характеристики персоналу (конкурентні переваги за умови позитивної оцінки)	Вагомість якостей персоналу за категоріями		
	робітник	спеціаліст	керівник
1. Конкурентоспроможність організації.	0,20	0,25	0,20
2. Спадкові конкурентні переваги (здібності, фізичні характеристики, темперамент і т.п.).	0,20	0,15	0,15
3. Ділові якості (освіта, спеціальні знання, навички, вміння).	0,30	0,40	0,20
4. Інтелігентність, культура.	0,05	0,05	0,10
5. Комунікабельність	0,05	0,05	0,10
6. Організованість.	0,05	0,05	0,15
7. Вік, здоров'я.	0,15	0,05	0,10
<b>ВСЬОГО</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>

Оцінка конкурентоспроможності не обмежується вказаними методологічними підходами, як і об'єктами, стосовно яких вона може здійснюватися. Окрім оцінки конкурентоспроможності персоналу, важливою є оцінка конкурентоспроможності технології, рівня організації, управлінського рівня чи бренду. Усе це, в кінцевому підсумку, відображається у конкурентоспроможності продукції підприємства. Така оцінка є не менш важливою, аніж оцінка конкурентоспроможності самого підприємства, співвідносячись між собою як часткове і загальне.

### ***Використана література***

1. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань, О.С. Дуброва, А.В. Вакулєнко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
2. Хруцький В.Є., Корнеєва І.В., Автухова Є.Е. Сучасний маркетинг. – М.: Фінанси та статистика – 1999. – 356 с.
3. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг менеджмент. – М.: Изд.-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.
4. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. – СПб., 2000. – 284 с.
5. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. – М.: Изд-во ГНОМ и Д, 2001. – 304 с.
6. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: Учеб. пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 208 с.
7. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посібник. – К.: ЦНЛ, 2006. – 384 с.

8. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1987. – 384 с.

9. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія, методологія, практика. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.

10. Адамик В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / Вікторія Адамик, Галина Вербицька // Вісник ТНЕУ. – 2008. – № 1. – С. 69–78.

11. Дубенко О.О. Вимір і оцінка конкурентоспроможності підприємств плодоовочевої консервної промисловості : автореф. дис.на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.07.01 «Економіка промисловості» / О.О. Дубенко. – Одеса, 2005. – 19 с.

12. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К. : КНЕУ, 2000. – 124 с.

13. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю : навч. посібник. – К. : Зовнішня торгівля, 2003. – 304 с.

14. Фасхиев Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? / Х.А. Фасхиев, Е.В. Попова : [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн. : [www.dis.ru/market/arhiv/2003/4/8.html](http://www.dis.ru/market/arhiv/2003/4/8.html).

15. Харів П.С. Активізація інноваційної діяльності промислових підприємств регіону / П.С. Харів, О.М. Собко. – Тернопіль : ТАНГ, 2003. – 180 с.

16. Чаплина А. Конкурентоспособность как интегральный показатель эффективности предприятия / А. Чаплина, И. Войцеховская // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 3. – С. 108-113.

17. Хейс Р., Уилрайт С., Кларк К. Динамичное производство : [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн. : <http://cob-ra.nm.ru/book01/index.html>.

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

## ГЛОСАРІЙ

- Акціонерне товариство** – підприємство, яке для утворення статутного капіталу випускає та продає акції.
- Акція** – цінний папір без встановленого терміну обігу, який свідчить про пайову участь у статутному фонді акціонерного товариства, який дає право на одержання певного прибутку і на участь в управлінні справами.
- Амортизація** – поступове погашення вартості основних фондів шляхом її перенесення на собівартість продукції.
- Асоціація** – добровільне об'єднання фізичних або юридичних осіб для координації діяльності при збереженні самостійності і незалежності членів.
- Балансовий прибуток** – загальна сума прибутку підприємства за всіма видами діяльності, яка відображається в його балансі.
- Банківський кредит** – основна форма кредиту, при якій "банківською установою надаються позичальнику у тимчасове користування кошти на умовах терміновості, повернення та платності.
- Банкрутство** – неспроможність підприємства розрахуватись і виконувати свої зобов'язання перед кредиторами через недостатню ліквідність.
- Бізнес** – вид діяльності, що приносить прибуток.
- Валова виручка** – сума всіх грошових коштів, отриманих підприємством.
- Валова продукція** – загальний об'єм продукції у вартісному вираженні, виробленої за певний період.
- Валовий дохід** – частина вартості виробленої валової продукції за вирахуванням вартості матеріальних витрат, тобто заново створена вартість, що включає заробітну плату і чистий дохід.
- Валові витрати** – сума постійних і змінних витрат на кожному конкретному рівні виробництва.
- Венчурні підприємства** – підприємства, зайняті науковими дослідженнями, інженерними розробками, створенням та впровадженням нововведень.
- Винахід** – вирішення технічного завдання, яке передбачає наявність певної технічної ознаки, відрізняється істотною новизною і забезпечує одержання позитивного ефекту.
- Виняткова ліцензія** – ліцензія, яка передбачає монопольне право ліцензіата на використання винаходів, технології, відмову від самостійного використання запатентованих винаходів або "ноу-хау", а також їх продаж на обумовленій території.
- Виробнича потужність** – максимально можливий випуск продукції при заданих організаційно-технічних умовах.
- Виробничий процес** – сукупність організованих в певній послідовності процесів праці і природних процесів, в результаті яких вихідна сировина і матеріали перетворюється в готову продукцію.
- Виробничі інвестиції (капіталовкладення)** – вкладення капіталу з метою забезпечення відтворення основних фондів.



**Віолентна (силова) стратегія** – стратегія конкурентної боротьби, орієнтована на зниження витрат виробництва за рахунок ефекту масштабу.

**Галузь промисловості** – сукупність підприємств, які характеризуються єдністю економічного призначення продукції, однорідністю споживаної сировини, спільністю виробничо-технічної бази і технологічних процесів, специфікою складу кадрів і умов праці.

**Господарські товариства** – підприємства, установи, організації, створені на засадах угоди юридичними особами і громадянами шляхом об'єднання їхнього майна та підприємницької діяльності з метою отримання прибутку.

**Госпрозрахунковий дохід** – частина доходу, яка надходить у розпорядження підприємства.

**Гудвіл** – основний капітал фірми, який не має матеріального вигляду і здатний приносити додаткові прибутки фірмі шляхом підвищення її конкурентоспроможності.

**Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності** – система заходів, спрямованих на розвиток зовнішньоекономічної діяльності на основі найбільш повного використання переваг міжнародного поділу праці та міжгосподарських інтеграційних процесів у загальнодержавних інтересах.

**Державне регулювання цін** – втручання держави в процес ринкового ціноутворення з метою перерозподілу прибутку між різними групами підприємств.

**Диверсифікація вертикальна** – диверсифікація інвестицій у виробництва, пов'язані з різними стадіями обробки одного продукту.

**Диверсифікація виробництва** – одночасний розвиток кількох, не пов'язаних між собою видів виробництва, розширення асортименту продукції, що випускається фірмою.

**Диверсифікація горизонтальна** – розширення асортименту новими товарами-аналогами з метою викликати у традиційних покупців зацікавлення до них.

**Дивіденд** – частина прибутку акціонерного товариства, яка розподіляється щорічно між акціонерами у вигляді доходу на акції, які їм належать, відповідно до кількості (суми) та виду акцій, що знаходяться в їх володінні.

**Диспетчеризація** – централізований контроль і неперервне оперативне керівництво процесом виробництва як в цілому по підприємству, так і в його підрозділах.

**Диференціація товарів** – фізичні або інші відмінності між товарами різних фірм, що спонукають покупців віддавати перевагу товарам однієї фірми перед товарами інших фірм.

**Експлерентна (піонерська) стратегія** – стратегія конкурентної боротьби, орієнтована на радикальні іновачії.

- Ефективність** – співвідношення між наслідками виробничо-господарської діяльності самостійного суб'єкта і використаними для одержання цих наслідків матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами.
- Закон конкуренції** – закон, згідно з яким у світі відбувається об'єктивний процес підвищення якості продукції і послуг, зниження їх питомої ціни.
- Затрати на виробництво** – сукупність виражених у грошовій формі витрат підприємства, організації, установи на виробництво продукції, виконання робіт, надання послуг та їх реалізацію.
- Зона вільного підприємництва** – територія, на якій установлюються особливі пільгові організаційно-економічні умови діяльності іноземних підприємств і організацій.
- Інвестиції** – довгострокові вкладення капіталу в підприємницьку діяльність з метою отримання прибутку.
- Інжиніринг** – сфера діяльності з розробки питань створення об'єктів промисловості, інфраструктури, насамперед у формі надання на комерційній основі різних інжинірингових послуг.
- Інноваційний процес** – сукупність неперервно здійснюваних в просторі і часі якісно нових прогресивних змін.
- Інновація** – впровадження в господарську практику результатів наукових досліджень і розробок, спрямованих на вдосконалення техніки, технології виготовлення, організації діяльності та управління процесами виробництва і праці.
- Інтелектуальна власність** – продукт інтелектуальної творчої праці, твори науки, літератури, мистецтва, відкриття, винаходи, раціоналізаторські пропозиції, промислові зразки, програми для ЕОМ, бази даних, експериментальні системи "ноу-хау", торгові секрети, товарні знаки, фірмові найменування.
- Інтелектуальні інвестиції** – вкладення коштів у підготовку спеціалістів на курсах, передачу досвіду, ліцензії і "ноу-хау", спільні наукові розробки.
- Капіталізація** – перетворення доходу в капітал, тобто використання доходу на розширення бізнесу.
- Картель** – договірне об'єднання підприємств переважно однієї галузі для здійснення спільної комерційної діяльності (регулювання збуту виготовленої продукції).
- Кваліфікація** – сукупність спеціальних знань і навиків, що визначають рівень підготовленості працівника.
- Командитне товариство** – господарське товариство, частина учасників якого відповідає за борги підприємства всім своїм майном, а решта учасників – в межах належних їм внесків.
- Комбінування виробництва** – модель організації виробництва, за якою на одному підприємстві поєднуються і функціонують різногалузеві виробництва, продукція яких є сировиною, напівфабрикатами, допоміжними матеріалами для інших виробництв.

**Комутантна (з'єднувальна) стратегія** – стратегія конкурентної боротьби, що передбачає максимально гнучке задоволення невеликих за обсягом (локальних) потреб ринку.

**Конкурент** – суб'єкт, що суперничає у будь-якій сфері діяльності з іншим суб'єктом.

**Конкурентна перевага** – вища компетентність фірми в окремій (окремих) сфері її діяльності або у випуску продукції порівняно з конкуруючими фірмами

**Конкурентоспроможність** – сукупність властивостей даної продукції, що відображають її здатність витримати порівняння з аналогічною продукцією в конкретних ринкових умовах. Рівень конкурентоспроможності визначається на основі порівняльного аналізу споживних властивостей даної продукції і аналога-конкурента з урахуванням затрат на придбання та експлуатацію (використання) цих виробів. Основними критеріями конкурентоспроможності продукції є: її технічний рівень, який характеризує ступінь використання науково-технічних досягнень у процесі розроблення та виготовлення виробу; ступінь відповідності продукції вимогам міжнародних стандартів та специфічним вимогам іноземного споживача.

**Конкурентоспроможність країни** – здатність економіки однієї держави конкурувати з економікою інших держав за рівнем ефективного використання ресурсів, підвищення продуктивності народного господарства і забезпечення на цій основі високого та постійно зростаючого рівня життя населення

**Конкурентоспроможність товару** – відповідність товару вимогам ринку, можливість збуту його на конкурентному ринку.

**Конкурентоспроможність фірми** – реальна і потенційна можливість суб'єкта господарювання в існуючих для нього умовах проектувати, виготовляти і збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для покупців порівняно з товарами їхніх конкурентів.

**Конкуренції стратегія** – найважливіші довготермінові зусилля та дії фірм, компаній щодо забезпечення конкурентних переваг і захисту завойованих позицій.

**Конкуренція** – процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для отримання перемоги чи досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб в рамках законодавства чи у природних умовах

**Консалтинг** – надання консультаційних послуг з питань удосконалення господарської діяльності на ринку, у сфері зовнішньоекономічних зв'язків, ведення бізнесу.

**Консорціум** – тимчасове статутне об'єднання промислового і банківського капіталу для реалізації певної підприємницької ідеї та досягнення загальної мети.

**Концентрація виробництва** – процес укрупнення виробництва, яке може відбуватися або шляхом приєднання частини прибутку до початкових капітальних вкладень, або шляхом централізації (об'єднання дрібних підприємств в крупні).

**Концерн** – форма статутного об'єднання підприємницьких структур, що характеризується органічним поєднанням власності та контролю.

**Кооперування** – встановлення тривалих виробничих зв'язків між галуззями, підприємствами і їх підрозділами для участі у виготовленні певної продукції при збереженні господарської самостійності кожного з учасників.

**Корпорація** – договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників.

**Ланцюжок цінностей** – узгоджений набір видів діяльності фірми, що створюють цінність, починаючи з джерел сировини і закінчуючи готовою продукцією, доставленою споживачеві; система взаємопов'язаних видів діяльності, між яким існують зв'язки (зв'язки наявні, якщо спосіб виконання одного виду діяльності впливає на витрати або ефективність інших видів діяльності фірми).

**Лізинг** – вид довгострокової оренди машин, устаткування, транспортних засобів, споруд виробничого призначення. Лізингова компанія надає засоби виробництва в оренду, зберігаючи за собою права власника на весь період угоди. По закінченні строку лізингового контракту можлива купівля устаткування орендаром за залишковою вартістю.

**Ліквідація підприємства** – припинення діяльності суб'єкта господарювання, визнаного у судовому порядку банкрутом, з метою задоволення вимог кредиторів шляхом продажу його майна.

**Ліквідність** – здатність однієї або групи фізичних осіб, фірми чи будь-якої іншої організації погасити свої фінансові зобов'язання.

**Ліцензія** – дозвіл на використання нематеріальних ресурсів протягом певного терміну та за визначену плату.

**Малий бізнес** – малі та середні приватні підприємства, що мають незалежну власність, господарську самостійність, не домінують у своїй сфері діяльності і прямо не входять у монополістичні об'єднання.

**Малі підприємства** – діючі підприємства в промисловості та будівництві з чисельністю працівників до 200 чоловік, в науці – до 100, в інших галузях виробничої сфери – до 50, невиробничої – до 25, в роздрібній торгівлі – до 15 чоловік.

**Методи управління** – сукупність способів цілеспрямованого впливу на працівників і виробничі колективи для координації їх діяльності.

**Міжгалузевий баланс** – метод економічного аналізу і планування пропорцій процесу розширеного відтворення у галузевому розрізі.

**Моделі ціноутворення** – моделі, які виражають механізм формування цін.

**Моніторинг** – комплекс спостережень і досліджень, які стосуються змін у навколишньому середовищі, викликаних діяльністю людини, з метою одержання необхідної інформації для розробки необхідної програми та прийняття рішень.

**Науково-технічна революція** – глибоке всесвітнє явище, процес докорінних якісних змін у техніці, технології, організації управління і характері трудової діяльності (НТР в ХІХ ст. викликана відкриттям парового двигуна, в ХХ ст. – винаходом напівпровідникових приладів в 1948 р.).

**Науково-технічний прогрес** – органічно-взаємозв'язаний процес безперервного розвитку науки і вдосконалення техніки, в результаті якого підвищується продуктивність суспільної праці.

**Нематеріальні активи** – права на використання нематеріальних ресурсів.

**Нематеріальні ресурси** – об'єкти промислової та інтелектуальної власності, які мають вартісну оцінку і не є фізичними об'єктами (винаходи, товарні знаки, промислові зразки, програмне забезпечення, бази даних, “ноу-хау”, гудвіли, раціоналізаторські пропозиції).

**Неплатоспроможність** – фінансовий або валютно-фінансовий стан фірми чи держави, при якому вони не можуть своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання.

“**Ноу-хау**” – сукупність різноманітних знань чи досвіду науково-технічного, виробничого та іншого характеру, які не є загальновідомими, не захищаються правами промислової чи інтелектуальної власності і можуть бути практично використані.

**Облігація** – цінний папір, який дає власнику дохід у вигляді фіксованого проценту від його загальної вартості.

**Оборотні засоби** – кошти, авансовані для формування виробничих запасів, заділів незавершеного виробництва тощо, необхідних для підтримання безперервної виробничої діяльності.

**Оборотні фонди** – предмети праці, що приймають участь лише в одному виробничому періоді, за який повністю передають свою вартість на вартість виготовленої продукції, змінюючи при цьому свою форму, розміри, фізичний чи хімічний стан.

**Оборотність оборотних коштів** – кругообіг оборотних засобів в процесі виробництва і реалізації продукції підприємства.

**Оптова (гуртова) ціна** – ціна, за якою державні підприємства і організації реалізують вироблену ними продукцію іншим підприємствам і організаціям, крім населення.

**Організаційна підготовка** – забезпечення виробництва обладнанням, оснасткою, виробничими площами, матеріалами і підготовленими кадрами.

**Оренда** – найм майна (виробничих або житлових приміщень, землі, машин, устаткування) згідно з угодою, за якою власник майна (орендодавець) передає орендареві майно у тимчасове користування за певну винагороду – орендну плату.



- Основні фонди** – засоби праці, які мають вартість і приймають участь в багатьох виробничих періодах, зберігаючи при цьому свою натуральну форму, а їх вартість переноситься на вартість виготовленої продукції частинами в міру зносу шляхом амортизаційних відрахувань.
- Патент** – виданий державними органами документ про виключне право на використання зазначеного в ньому технічного рішення.
- Патієнтна (нішова) стратегія** – стратегія конкурентної боротьби, що полягає у випуску обмеженої кількості вузькоспеціалізованої продукції високої якості.
- Підприємництво** – самостійна ініціатива, фінансово-господарська діяльність громадян, що здійснюється на власний ризик і спрямована на отримання прибутку.
- Підприємство** – самостійний господарюючий суб'єкт, який має права юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідну і комерційну діяльність з метою отримання прибутку (доходу).
- Планування** – одна з функцій управління; процес формування цілей, визначення пріоритетів, засобів та методів їх досягнення, мотивована модель дій, створена на основі кон'юнктурного прогнозу економічного середовища і поставленої мети.
- Позиціонування товару** – дії, спрямовані на забезпечення товару конкурентоспроможного положення на ринку і на створення цільових потреб, а також на розроблення відповідного комплексу маркетингу, для того, щоб зайняти свою товарну нішу (позицію).
- Прибуток** – кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства, який визначається як різниця між валовою виручкою і витратами.
- Принципи управління** – керівні правила, положення, норми поведінки, якими керуються органи управління у відповідних соціально-економічних умовах.
- Прогнозування** – науково-обґрунтоване передбачення, що дає випереджаючу інформацію про розвиток певних явищ, процесів у майбутньому.
- Продуктивність праці** – кількість продукції, випущеної в одиницю часу в розрахунку на одного працюючого.
- Продукція** – сукупність матеріальних благ, створених у результаті виробничої діяльності.
- Промисловий зразок** – технічне та естетичне оформлення виробу, яке забезпечує його новизну, оригінальність та придатність до промислового виготовлення.
- Рентабельність виробництва** – відносний показник ефективності виробництва – співвідношення прибутку і затрат.
- Рентабельність продукції** – відношення прибутку від реалізації продукції до її повної собівартості.
- Реструктуризація** – здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, управління ним з метою фінансового



оздоровлення, випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва.

**Ринок** – суспільний механізм розподілу матеріальних благ шляхом добровільного обміну.

**Рівень управління** – єдність ланок певного ступеню ієрархії управління.

**Самоокупність** – принцип господарювання, яким передбачається повне покриття витрат виробничих підприємств, організацій власними доходами, одержаними від реалізації випущеної продукції.

**Самофінансування** – забезпечення науково-технічного, виробничого і соціального розвитку підприємства за рахунок його власних (зароблених) коштів.

**Санація** – система заходів, спрямованих на попередження оголошення підприємства-боржника банкрутом і його ліквідації.

**Сегмент ринку** – сукупність споживачів, які однаково реагують на один і той самий набір спонукальних стимулів маркетингу.

**Сегментація ринку** – процес виявлення найбільш сприятливих умов на ринку з метою вибору варіанта орієнтації виробничо-збутової політики.

**Сертифікація продукції** – дія третьої сторони, яка доводить, що ідентифікована продукція, процес чи послуга належним чином відповідає конкретному стандарту або іншому нормативному документу.

**Синдикат** – одна із форм монопольного об'єднання підприємств з метою здійснення комерційної діяльності при одночасному зберіганні юридичної та виробничої самостійності.

**Собівартість продукції** – грошовий вираз всіх витрат на виробництво і реалізацію продукції.

**Спеціалізація виробництва** – процес зосередження випуску конструктивно і технологічно однорідної продукції, її окремих частин або технологічних процесів на підприємствах, в об'єднаннях і галузях промисловості.

**Спільне підприємство** – підприємство, створене шляхом об'єднання майна двох або більше фізичних і юридичних осіб, з яких хоча б одна є іноземним учасником, або шляхом придбання іноземним інвестором частки у статутному фонді діючого підприємства.

**Стандартизація продукції** – встановлення державою єдиних норм і вимог до сировини, напівфабрикатів, матеріалів, виробничих систем, готових виробів тощо.

**Товар** – продукт праці, який задовольняє певну потребу людини і виробляється не для власного споживання, а для продажу.

**Товариство з додатковою відповідальністю** – господарське товариство, учасники якого відповідають по боргах підприємства своїми внесками до статутного фонду, а при недостатності цих сум – додатково належним їм майном пропорційно внескам.

**Товариство з обмеженою відповідальністю** – господарське товариство, статутний фонд якого поділений на частки, розмір яких визначається

установчими документами, а його учасники несуть відповідальність у межах їхніх вкладів.

**Товариство з повною відповідальністю (повне товариство)** – товариство, всі учасники якого займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном.

**Товарна біржа** – комерційне підприємство, регулярно функціонуючий ринок однорідних товарів з визначеними характеристиками.

**Трест** – монополістичне об'єднання підприємств різних власників в єдиний виробничо-господарський комплекс (підприємства втрачають виробничу і юридичну самостійність).

**Управління** – процес цілеспрямованого впливу на колективи людей з метою організації і координації їх діяльності.

**Фінанси** – сукупність економічних відносин у процесі створення та використання централізованих і децентралізованих грошових фондів.

**Фінансова інвестиція** – міжнародна кредитно-фінансова діяльність, включаючи операції з цінними паперами.

**Фінансові ресурси підприємства** – грошові кошти, що знаходяться у його розпорядженні та використовуються для покриття витрат виробництва й утворення різних фондів і резервів.

**Фірма** – узагальнена назва підприємства, компанії, комерційної установи; господарське, промислове або торгове підприємство, яке користується правами юридичної особи

**Франчайзинг** – надання права на виробництво та (або) збут продукції (послуги) з практичною допомогою у справі організації та управління бізнесом.

**Холдинг** – вид підприємницької діяльності, який передбачає придбання контрольних пакетів акцій різних компаній з метою встановлення над ними контролю.

**Ціна** – норма обміну товару на гроші.

**Чистий прибуток** – залишок валового (балансового) прибутку після сплати першочергових платежів, законодавчо встановлених податків тощо.

**Юридична особа** – ринковий суб'єкт (організація, підприємство, фірма), який володіє відокремленим майном, може від власного імені набувати майнові і власні немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем або відповідачем в суді й арбітражі. Діє на основі статуту або положення, має своє найменування, місцезнаходження і відповідає за своїми зобов'язаннями майном, яке йому належить.

**Якість продукції** – сукупність властивостей продукції, що зумовлюють її придатність задовольняти потреби споживачів.

