

**УПРАВЛІННЯ  
МІЖНАРОДНОЮ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВ:  
КРЕДИТНО-МОДУЛЬНИЙ КУРС**

*3-тє видання,  
перероблене та доповнене*

*За редакцією  
доктора економічних наук, професора Сіваченка І. Ю.,  
доктора економічних наук, професора Козака Ю. Г.,  
доцента Логвінової Н. С.*

**НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК**

*Рекомендовано  
Міністерством освіти і науки України*

Київ  
«Центр учбової літератури»  
2010

ББК 65.428я73  
УДК 339.137.2(075.8)  
У 67

*Гриф надано  
Міністерством освіти і науки України  
(Лист № 14/182-1526)*

**Рецензенти:**

**Лук'яненко Д. Г.** — доктор економічних наук, професор Заслужений діяч науки і техніки України, декан факультету міжнародної економіки і менеджменту Київського національного економічного університету;

**Єрохін С. А.** — доктор економічних наук, професор, президент Національної академії управління (м. Київ).

**Автори:**

І. Ю. Сіваченко, Ю. Г. Козак, А. А. Наумчик, С. Н. Лебедева, Н. С. Логвінова, І. О. Гоячко, М. І. Барановська, О. В. Захарченко, М. С. Гаврилов, В. В. Баєва, Є. В. Кравченко, Т. К. Метіль, Ю. М. Сотніков, П. О. Тесленко, Т. В. Аверіхіна, Ю. І. Чистов, І. А. Топалова, С. В. Ведернікова.

**Сіваченко І. Ю., Козак Ю. Г., Логвінова Н. С. та ін.**

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: Кредитно-модульний курс: Навч. посіб. / За ред. І. Ю. Сіваченка, Ю. Г. Козака, Н. С. Логвінової. 3-тє вид. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 312 с.

**ISBN 978-611-01-0032-8**

У третьому, переробленому та доповненому, виданні навчального посібника розглядаються зміст і сутність понять конкуренції, конкурентоспроможності та міжнародної конкурентоспроможності. Визначаються показники та чинники міжнародної конкурентоспроможності підприємства (організації). Центральне місце посідає розкриття особливостей стратегій міжнародної конкурентоспроможності. Належна увага приділена висвітленню проблеми конкурентоспроможності українських підприємств (організацій) на міжнародних ринках. Завершальна тема присвячена питанням конкурентоспроможності в умовах глобалізації.

Навчальний посібник побудовано за стандартами кредитно-модульної системи відповідно до умов Болонської декларації. В посібнику вміщені індивідуальні завдання, тематика рефератів, тести, які вводяться в ЕОМ, а також список рекомендованої літератури.

Призначається для студентів економічних вузів і факультетів.

ББК 65.428я73  
УДК 339.137.2(075.8)

ISBN 978-611-01-0032-8

© Сіваченко І. Ю., Козак Ю. Г.,  
Логвінова Н. С., 2010  
© Центр учбової літератури, 2010

## ВСТУП

Підключення України до Болонського процесу, реформування вищої освіти на рівні сучасних вимог потребують постійного вдосконалення навчального процесу.

Щоб здобути освітньо-кваліфікаційний рівень магістра, слід оволодіти не тільки певною системою знань з певної спеціальності, а й набути навички проведення науково-дослідної роботи. Саме тому навчальний процес відбувається поетапно.

На першому етапі майбутні фахівці вивчають комплекс навчальних дисциплін, який є фундаментом їхньої кваліфікаційної підготовки.

На другому етапі оволодівають спеціальними дисциплінами, засвоєння яких стає можливим лише за умови засвоєння фундаментальних дисциплін і вміння їх застосовувати в конкретних випадках практичної діяльності.

До таких спеціальних дисциплін і належить курс «Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації)», який введено для спеціальності «Міжнародна економіка».

Вивчення цього курсу сприятиме засвоєнню системи знань, а також оволодінню первісними навичками наукової і практичної роботи в галузі зовнішньоекономічної діяльності.

Навчальний посібник підготовлено для надання допомоги студентам в опануванні названим курсом. Він розроблений на основі програми курсу «Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації)», рекомендованою Науково-методичною комісією з економічної освіти Міністерства освіти і науки України. Укладачі програми: Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, Т. В. Кальченко — доктори економічних наук, професори;

Навчальний посібник побудований таким чином, щоб студенти мали змогу засвоїти основні теоретичні положення щодо міжнародної конкурентоспроможності підприємства, особливостей розробки стратегії міжнародної конкурентоспроможності.

Майбутні економісти-міжнародники повинні досконало володіти методами конкурентної боротьби українських підприємств на міжнародних ринках. При цьому слід враховувати, що сучасна світова

економічна система зазнає суттєвих змін, які відбуваються в процесі глобалізації.

Для того щоб студенти змогли опанувати зміст цього курсу, в навчальному посібнику вміщені тексти лекцій, запитання для самоконтролю, а також тести, які вводяться в ЕОМ, список рекомендованої літератури.

Для набуття навичок науково-дослідницької і практичної роботи студенти виконують індивідуальні завдання, пишуть реферати. Враховуючи те, що ця дисципліна вивчається на 5 курсі, на виконанні індивідуальні завдання і реферати призначаються по два рецензенти (опоненти) з числа студентів групи. Результати виконання індивідуальних завдань і якість рефератів обговорюються на семінарах, практичних заняттях у формі дискусії.

Третє видання навчального посібника перероблене і доповнене новими матеріалами, які з'явилися після опублікування першого видання. Воно підготовлено спільно з провідними фахівцями Торгово-економічного університету Республіки Білорусь, передусім із ректором цього університету А. А. Наумчик та завідувачем кафедри світової та національної економіки С. Н. Лебедевою.

# **МОДУЛЬ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРО- МОЖНІСТЮ**

## **ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1. МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНЦІЯ І КОНКУРЕНТО- СПРОМОЖНІСТЬ. ПРЕДМЕТ І ЗАВДАННЯ КУРСУ**

- конкуренція в системі економічної науки;
- конкурентоспроможність і міжнародна конкурентоспроможність.

У першому змістовному модулі розкривається сутність понять конкуренція, конкурентоспроможність, міжнародна конкурентоспроможність; поняття міжнародний ринок і ринкові ніші. Визначається місце підприємства на міжнародному ринку і його зв'язок з конкурентоспроможністю. Визначається предмет курсу та завдання студентів під час його вивчення.

### **ТЕМА 1. ПРЕДМЕТ КУРСУ «УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОД- НОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИ- ЄМСТВА (ОРГАНІЗАЦІЇ)»**

#### **1.1. Сутність конкуренції та її роль у ринковій економіці. Міжнародна конкуренція**

Приступаючи до вивчення цього курсу необхідно насамперед визначити логічну послідовність викладення основних його положень.

А тому спочатку визначається сутність конкуренції взагалі і міжнародної конкуренції зокрема. На цій основі визначається поняття

конкурентоспроможності і міжнародної конкурентоспроможності. Оскільки міжнародна конкуренція і конкурентоспроможність окремих фірм, підприємств і організацій відбувається і проявляється на міжнародному ринку, доцільно розглянути особливості його функціонування і утворення ринкових ніш.

На міжнародному ринку конкурують окремі підприємства. Від рівня їхньої конкурентоспроможності залежить місце, яке вони посідають на цьому ринку. Кожне підприємство входить до складу відповідної галузі і національної економіки. Від рівня конкурентоспроможності окремого підприємства залежить, певним чином, конкурентоспроможність галузі і національної економіки в цілому. Усі ці питання входять до вступної теми курсу. Потім аналізуються основні параметри, що визначають міжнародну конкурентоспроможність підприємства. Окремі фірми і країни розробляють стратегії міжнародної конкурентоспроможності. А тому цій проблемі присвячується відповідна тема курсу.

Майбутнім економістам-міжнародникам необхідно володіти знаннями щодо конкурентоспроможності українських підприємств і організацій, які виходять на міжнародний ринок. Вирішенню цієї проблеми сприятиме матеріал теми «Конкурентоспроможність українських підприємств (організацій) на міжнародних ринках».

Найхарактернішою ознакою сучасної міжнародної економіки є процес її глобалізації. Виходячи з цього, завершальна тема курсу присвячується проблемі глобальних стратегій корпорацій, глобальній конкурентоспроможності.

Таким чином, починати вивчення курсу слід з визначення понять конкуренції і конкурентоспроможності.

Конкуренція в широкому розумінні цього слова означає суперництво на будь-якому поприщі між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), які зацікавлені в досягненні однієї й тієї самої мети — переваги над своїми суперниками (конкурентами).

З точки зору підприємства такою метою є максимізація прибутку за рахунок завоювання переваг споживачів. І хоча ця мета орієнтує розвиток ринку з моменту його виникнення, перші найбільш цілісні теоретичні положення про рушійні сили конкурентної боротьби з'явилися лише в середині XVIII ст. Класична політична економія

розглядала конкуренцію як звичайне явище, яке пронизує всі галузі економіки і обмежується тільки суб'єктивними причинами.

Так, А. Сміт вперше довів, що конкуренція, урівнюючи норму прибутку, приводить до оптимального розподілу праці і капіталу. Вона повинна зрівноважувати приватні інтереси і економічну ефективність. А. Сміт вважав конкуренцію «невидимою рукою» ринку, яка автоматично врівноважує ринок, і, таким чином, регулює відповідність приватних і суспільних інтересів.

На середину ХХ ст. визначилися загальні уявлення про сутність конкуренції та її основних рушійних сил, що виявилось в чотирьох постулатах класичних моделей: досконалої (чистої) конкуренції, монополістичної, олігополістичної конкуренції та чистої монополії.

Чиста конкуренція відбувається за наявності досить великої кількості підприємств, які реалізують стандартизовану продукцію; контроль над цінами відсутній; дуже еластичний попит; нецінові методи конкуренції не практикуються; немає перешкод для організації бізнесу.

Монополістична конкуренція відбувається за наявності великої кількості підприємств, які реалізують диференційовану продукцію. При цьому діапазон контролю цін вузький, еластичний попит; використовуються нецінові методи конкуренції; вхідний бар'єр у галузь незначний.

Олігополістична конкуренція відбувається за наявності невеликої кількості підприємств; діапазон контролю цін залежить від рівня узгодженості дій підприємств; переважає нецінова конкуренція, наявні суттєві перешкоди для організації бізнесу.

Чиста монополія — наявність одного підприємства, яке виробляє унікальну продукцію і не має ефективних заміників; контроль над цінами значний; попит нееластичний; вхід у галузь для інших фірм заблокований.

За деякими оцінками близько 75% усіх підприємств в економічно розвинутих країнах конкурують на ринках, де збутова система функціонує в умовах монополістичної конкуренції. Середовище конкуренції заповнено великою кількістю малих і середніх підприємств, жодне з яких не має значної частки в загальному обсязі продаж. Ключова конкурентна особливість такого ринку — відсутність широко відомих лідерів, які можуть суттєво впливати на розвиток умов і тенденцій у

галузі (Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — С. 5–11).

Конкуренція на ринку складається з п'яти сил конкуренції:

1. Суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі.
2. Спроби компаній з інших галузей залучити покупців галузі на бік своїх товарів-замінників.
3. Потенціал входження в галузі нових фірм.
4. Ринкова сила і контроль за умовами угоди з боку поставників ресурсів.
5. Ринкова сила і контроль за умовами угоди з боку покупців продукції.

Модель п'яти сил конкуренції, наведена нижче, є цінним концептуальним інструментом вивчення основних впливів конкуренції на ринок та оцінці сили і слабкості кожного з них. Використання цієї моделі дає можливість зрозуміти, як функціонує конкуренція (Артур Томпсон, Джон Формбі, Экономика фирмы: Пер. с англ. — М.: ЗАО «Изд-во БИНОМ, 1998. — С. 428–429).

Щодо міжнародної конкуренції, то її форми в різних галузях суттєво відрізняються. На одному кінці спектра форм конкуренції знаходиться форма, яку можна назвати «множинно-національною» (multidomestic).

Конкуренція у кожній країні або невеликій групі країн відбувається незалежно; певна галузь наявна в багатьох країнах (наприклад, ощадні банки є в Кореї, Італії, США), але в кожній в них конкуренція йде по-своєму. Репутація, коло клієнтів і капітал банку в одній країні не впливають (або майже не впливають) на успіх його дій в інших країнах (схема 1.1).

У числі конкурентів можуть бути і транснаціональні корпорації (ТНК), але їхні конкурентні переваги в більшості випадків обмежуються межами тієї країни, в якій ця компанія діє. Таким чином, міжнародна галузь являє собою як би набір галузей (кожна в межах своєї країни). Звідси і термін «множинно-національна» конкуренція. До таких галузей, де конкуренція традиційно має таку форму, входять багато які типи торгівлі, виробництво продуктів харчування, оптова торгівля, страхування життя, ощадні банки, виробництво простих металовиробів та їдких хімічних речовин.



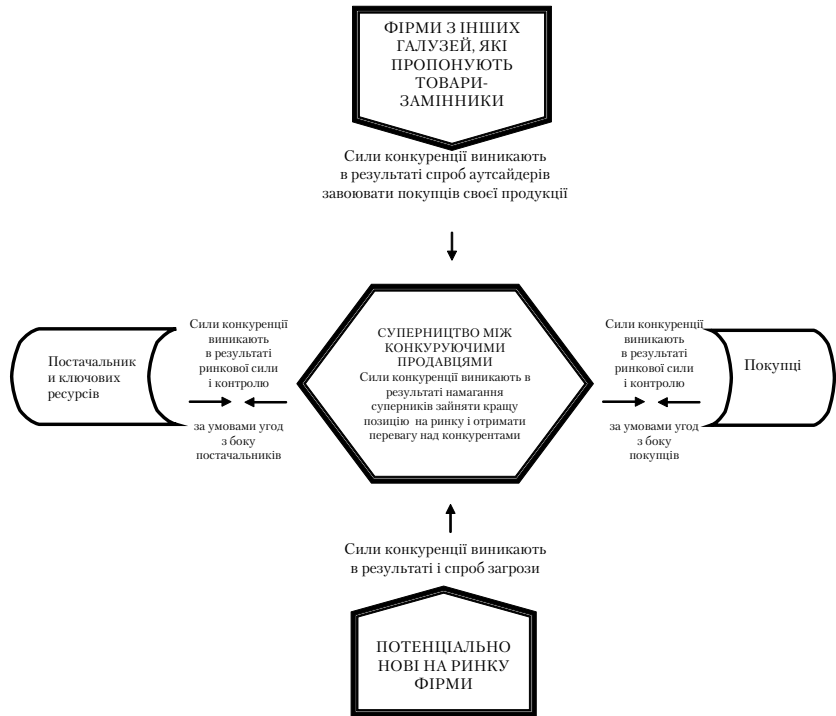


Схема 1.1. Модель п'яти сил конкуренції

Джерело: Michael E. Porter «How Competitive Forces Shape Strategy». Harvard Business Review. Vol. 57, № 2 (March-April 1979), pp. 137–145.

Таким чином, конкуренція, в тому числі й міжнародна, є найважливішим регулятором ринку. Однак вона діє стихійно і є суперечливою. З одного боку, вона сприяє зростанню виробництва, підвищенню якості продукції і найбільш повному задоволенню потреб споживачів; але, з іншого боку, вона може призвести до порушення стабільності суспільного виробництва, що виявляється у надвиробництві товарів або в нестачі їх. Бажаючи вижити в конкурентній боротьбі, виробники об'єднуються у великі монополії, що шкодить розвитку здорової конкуренції та веде до застою виробництва. Усе це породжує негативні соціальні наслідки: безробіття, різке диференціювання доходів населення.

## 1.2. Поняття про конкурентоспроможність. Міжнародна конкурентоспроможність

Кожне підприємство, яке виходить на ринок з власною продукцією, намагається досягти переваги над іншими підприємствами. Можливості підприємства в досягненні такої переваги визначаються конкурентоспроможністю.

Для сучасного світового ринку характерне здебільшого переважання пропозиції над попитом. Як правило, певний товар пропонують одночасно багато поставщиків на умовах, які мало чим відрізняються один від одного. В цій ситуації споживач надає перевагу більш конкурентоспроможному товару, тобто товару, який на одиницю своєї вартості (ціни) задовольняє більше потреб і виготовлений на вищому рівні, ніж товари конкурентів.

Таким чином, конкурентоспроможність товару — це сукупність якісних і вартісних характеристик товару, яка забезпечує задоволення конкретної потреби споживача. При збуті традиційних товарів успіх у конкуренції може бути у вигляді розширення збуту продукції фірми внаслідок скорочення продаж іншими фірмами. При збуті принципово нових виробів успіх фірми в конкуренції проявляється у скороченні потенційних можливостей збуту товарів інших компаній. В обох випадках фактор успіху фірм у конкуренції визначається рівнем її конкурентоспроможності (Соколенко С. І. Сучасні світові ринки та Україна: Наук. видання. — К.: Демос, 1995. — С. 18).

Міжнародна конкурентоспроможність проявляється у досягненні фірмою конкурентних переваг у міжнародному суперництві, що визначається певними принципами. Розглянемо основні з них.

**Конкурентна перевага впливає в основі своїй з поліпшувачь, нововведень та перемін.** Фірми отримують перевагу перед міжнародними суперниками тому, що вони уловлюють нову основу для конкуренції або знаходять нові і більш ефективні засоби для ведення конкуренції по-старому. Наприклад, фірма «Соні» була першою фірмою, яка застосувала транзистори в радіоприймачах. Фірма «Боїнг» стала піонером у висуванні концепції сімейства авіалайнерів і перша у своїй галузі стала наполегливо конкурувати на глобальній основі. Фірма «Ямаха» перейшла до автоматизації виробництва форте-піано, які раніше виготовлялися ручним способом. Фірми «Сендуїк» та

«Атлас Копко» першими запропонували «шведський метод» ведення гірських розробок.

Нововведення можуть проявитися в новій конструкції виробу, новому виробничому процесі, новому підході до маркетингу або новому способі навчання чи організації.

Деякі нововведення створюють конкурентні переваги, коли фірма потребує зовсім нових покупців або знаходить той сегмент ринку, який суперники обійшли увагою. Наприклад, японські фірми досягли переваг у багатьох галузях завдяки тому, що зосереджувалися на менших, компактніших і менш продуктивних варіантах виробів, до яких їхні іноземні конкуренти ставилися зневажливо, вважаючи їх менш важливими і менш прибутковими.

**Конкурентна перевага стосується всієї системи створення цінностей.** Система створення цінностей — це весь набір видів діяльності, які втягуються у процес створення виробу та його використання і який охоплює ланцюжки цінностей фірми, постачальників, посередників, покупців. Конкурентна перевага часто приходить як результат досягнення нових шляхів у справі формування всього ланцюжка цінності і управління нею.

Гарним прикладом у цій справі може бути палійська компанія з виробництва одягу «Бенеттон». У цій фірмі продукція випускається через мережу незалежних виробничих одиниць, що належать фірмі і тісно пов'язані з роздрібними торговцями, які мають від них дозвіл на продаж товару і використовують найсучасніші інформаційні системи. У всіх ланках системи цінностей фірма «Бенеттон» перепланувала свої форми діяльності, щоб звести до мінімуму запас товарів, забезпечити швидку доставку і зробити можливим швидкий відгук на віяння моди.

Наявність у країні постачальників і споживачів світового класу є важливою позитивною якістю і асоціюється з міжнародною перевагою в численних галузях.

**Конкурентна перевага підтримується тільки завдяки безперервним поліпшенням.** Мало є таких конкурентних переваг, яких не можна було б скопіювати. Наприклад, корейські фірми зрівнялися з японськими фірмами у здатності вести масовий випуск стандартних кольорових телевізорів. Бразильські фірми зрівнялися з італійськими у виробництві взуття на кожний день завдяки оволодінню відповідною технологією і дизайном.

Якщо фірми (і національні галузі промисловості) залишаються нерухомими, то в кінцевому рахунку їх випереджають суперники.

Деякі фірми можуть утримувати десятиліттями закріплені конкурентні позиції, спираючись на переваги першопрохідця, стійкі відношення з клієнтом та ін. Але з часом динамічніші суперники знаходять спосіб обійти ці переваги завдяки більш ефективному способу ведення справи. Наприклад, британські, а потім і американські фірми за якийсь десяток років втратили свої позиції майже вікової давності на ринку верстатів, коли іноземні суперники скористалися новою комп'ютерною технологією. З аналогічної причини німецькі фірми втратили лідерство у фотоапаратах, коли японські фірми більш напористо розпочали створювати апарати класу однооб'єктивних зеркалок і запроваджувати електроніку. А в суднобудуванні японським фірмам довелося поступитися значною часткою, коли процес вдосконалення уповільнився і корейські фірми скопіювали їхню стратегію за наявності дешевшої робочої сили.

Разом з тим колись досягнута перевага підтримується тільки шляхом безперервного пошуку інших, ефективніших способів ведення справи і постійного внесення змін у поведінку фірми.

**Підтримка переваги потребує вдосконалення її джерел.** Конкурентна перевага компанії може впливати з будь-якої діяльності в ланцюжку цінностей, починаючи з розроблення виробу і закінчуючи післяпродажним обслуговуванням. Джерела переваги розрізняються у відношенні здатності зберігати довгочасну дію. Такі переваги дають: вартість основних фондів, які діють у фірмі, порядок у поводженні з власністю, і розраховані на разове використання проектні концепції. Всі такі переваги легко скопіювати.

Переваги ж вищого порядку і більш довгочасної дії подібні до фірмових знаків, які міцно утвердилися, і які є результатом багаторічних зусиль по завоюванню ринку або спеціальних прийомів у питанні поводження з власністю. Наприклад, корейським фірмам, які випускають вироби електроніки, ще доведеться розробити міцні переваги. Вони ведуть конкуренцію головним чином на основі рівня заробітної плати робітників, і використовують японське виробниче устаткування та японські і американські деталі. Американські компанії, які займаються крупно-масштабним випуском комп'ютерів, навпаки, володіють значно більш придатними до довгочасного утри-

манья перевагами і які включають економію, що виникає в результаті накопичення великих вкладень у науково-дослідницькі та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), здатність розробляти власне програмне забезпечення ЕОМ тощо.

Переваги нижчого порядку є, як правило, статичними і пасивними. Вони можуть бути відтворені шляхом простого наслідування. Іноземні конкуренти копіюють виробничий процес і купують те ж саме виробниче устаткування. Такі переваги не можуть довго утримуватися. Наприклад, корейська промисловість стикається з жорстким суперництвом з боку Таїланду і Філіппін через свою нездатність швидко рухатися від трудомістких інфраструктурних проєктів до проєктів, які більше пов'язані з технологією, а також до обробних підприємств.

Більш тривалі конкурентні переваги залежать від володіння добре підготовленими людськими ресурсами і внутрішніми технічними можливостями.

Підтримання переваг потребує, щоб фірма постійно, раніше ніж її суперники, робила кроки у бік розширення своїх джерел переваг і особливо щодо їхнього вдосконалення.

Навпаки, ризикована справа — покладатися на переваги менш складних властивостей. Якщо національна галузь промисловості перестає прогресувати в бік більш передових форм конкурентних переваг, її, скоріше за все, перегонять. Наприклад, італійські вироби побутових приладів досить успішно конкурували за рівнем витрат виробництва при продажу приладів середнього розміру і компактних прикладів, які вироблялися в Італії, і на базі управлінських контрактів — при продажу через широкі мережі магазинів. Вони надто довго поклалися на цю стратегію. Останнім часом німецькі конкуренти зміцнюють свої позиції на основі створення більш диференційованих виробів і утвердження репутації фірмових знаків.

Для підтримки конкурентних переваг фірма повинна відмовлятися від своїх старих переваг на користь нових. Якщо вона цього не зробить, то це зробить будь-який конкурент. Керівник компанії повинен створити таку обстановку, в якій розширення і вдосконалення переваг розглядається як дещо нормальне і очікуване.

**Підтримання переваг в кінці кінців потребує глобального підходу до стратегії.** Фірмане може довго підтримувати перевагу в міжнародній

конкуренції, якщо не використовує і не розширює своїх переваг, що пов'язані з базуванням у своїй країні за допомогою глобального підходу до стратегії. Такий підхід доповнює переваги, пов'язані з базуванням у своїй країні і допомагає звести навіть пов'язані з цим же несприятливі моменти. Наприклад, німецькі хімічні компанії застосовують у широких масштабах виробництво за рубежом і розкидану по всьому світу збутову мережу для того, щоб закріпити своє лідируюче становище. Те ж саме роблять швейцарські фармацевтичні компанії, шведські виробники вантажівок і японські фірми, які випускають побутову електронну техніку (Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. и с предисловием В. Д. Щетинина. — М.: Международные отношения, 1993. — С. 622–628).

Детальніше питання глобального підходу до стратегії міжнародної конкурентоспроможності викладено в темі 5.

### **1.3. Міжнародний ринок і ринкові ніші**

Міжнародна конкурентоспроможність окремих підприємств, галузі і національної економіки проявляється тоді, коли вони виходять на міжнародний ринок з власною продукцією. А тому слід розглянути питання про сутність ринку взагалі і особливості його функціонування в міжнародному масштабі.

Сутність ринку різні автори визначають трохи неоднаково. Саме поняття ринку може розглядатися з двох поглядів:

- як система соціально-економічних відносин щодо обміну вартостями;
- як місце, де здійснюється такий обмін.

Ринок забезпечує обмін споживчими вартостями в усіх соціально-економічних системах і способах господарювання з часу виникнення товарного виробництва.

Що ж характерно для ринку як системи соціально-економічних відносин щодо товарного обміну? Це можуть бути такі ознаки:

- доступність для будь-якого споживання всіх товарів без будь-яких обмежень;
- свобода реалізації товарів виробника і свобода вибору товарів споживачами;

- статус товаровиробників у виробників продукції і послуг – можливість продажу їх на самостійно встановлюваних основах.

Невід’ємною ознакою ринку є наявність трьох його суб’єктів: виробників товарів, посередників і споживачів. Пріоритетне місце в цій системі належить споживачеві, котрий визначає, який товар і в якій кількості виробляти.

Щодо структури ринку, то в ній розрізняють продуктову (ресурсну), елементну (технологічну) і територіальну (просторову).

Продуктова (ресурсна) структура включає:

- перелік та частку всіх видів товарів, які реалізуються на ринках;
- склад постачальників і покупців та їхню частку у товарообороті;
- кількість оптових (роздрібних) одержувачів певного товару і частку кожного з них в обсязі споживання тощо.

Така структурна оцінка має важливе аналітичне значення і дуже потрібна у практичній роботі суб’єктів ринкових відносин і державних органів, які займаються регулюванням ринку.

У найбільш розвинутих формах ринку простежується його елементарна структура, яка має такий склад:

- ринок засобів виробництва;
- ринок предметів споживання;
- ринок науково-технічної інформації;
- інноваційний ринок;
- ринок праці;
- грошово-кредитний і валютний ринки.

Такий склад елементів ринку зумовлений рядом причин:

- по-перше, необхідністю реалізації продуктів трьох основних циклів суспільного виробництва (науково-технічного, інноваційного і виробничого), кожний з яких має свою фазу обміну;
- по-друге, розчленуванням продукту виробничого циклу на засоби виробництва і предмети споживання, які мають також різних споживачів і різні форми обороту продукції;
- по-третє, відокремленням ринку інвестицій від ринку засобів виробництва у зв’язку з тимчасовим відривом вкладених капіталів від одержаних готових до реалізації основних фондів. В результаті обмін між власниками фінансових ресурсів і тих, хто погребує капіталовкладень, відокремлюється від обміну засобів

- виробництва. Інвестиційні засоби перетворюються на особливий товар з власною ціною;
- по-четверте, наявністю працездатного населення, яке безпосередньо не володіє власністю на засоби виробництва, а має право власності лише на свою робочу силу, що зумовлює існування ринку праці. Виняток становить лише та частина населення, яка володіє певною частиною засобів виробництва, і члени кооперативів. На ринку праці відбувається обмін робочої сили на грошові засоби, які еквівалентні матеріальним і духовним благам, необхідним для її відтворення;
  - по-п'яте, об'єктивною необхідністю існування грошових еквівалентів як особливого товару, споживча вартість якого виникає завдяки його здатності бути обміненим на інший товар.

Усі «елементні» ринки перебувають у тісній і нерозривній взаємодії, тому що відтворювальний процес на фазі обміну не може відбутися без будь-якого з них (Лановой Т. Рынок и воспроизводство / АН Украины. Ин-т экономики. Отв. ред. И. И. Лукинов. — К.: Наук. думка, 1991. — С. 72–75).

Територіальна структура складається з ринків різних масштабів — місцевих, регіональних, національних і міжнародних. Існування ринків різних масштабів пояснюється наявністю різних можливостей виробництва того чи іншого товару в регіоні, з одного боку, а з другого — потребами споживачів у цьому регіоні.

Чим пояснюється існування міжнародного ринку? Науково-технічний прогрес створює умови для поглиблення спеціалізації виробництва, що, в свою чергу, веде до необхідності економічної інтеграції на рівні галузей і окремих країн. Виробництво певних видів продукції починає перевищувати потреби внутрішнього ринку, а з другого боку — виробництво інших видів продукції всередині країни або недостатнє, або його немає зовсім. Так виникає потреба в обміні продукцією між різними країнами, що й приводить до формування міжнародного ринку.

Поняття «міжнародний ринок» узагальнює. В дійсності в світі існує не один, а цілий ряд міжнародних ринків, які розподіляються за видами продукції і регіонами розташування. Наприклад, міжнародний ринок нафти і нафтопродуктів, міжнародний ринок електронної продукції, автомобілів, зерна тощо.



За регіональною ознакою виділяються такі міжнародні ринки, як ринок ЄС, ринок країн Балтії, ринок країн СНД, ринок країн ЦЕФТА (Угорщина, Польща, Словаччина, Чехія, Словенія), ринок країн НАФТА (США, Канада, Мексика), Північно-Африканський ринок, ринок країн Азії та Близького Сходу тощо.

Може бути поєднання ринків за видами продуктів і регіональною ознакою. Наприклад, всі названі регіональні ринки є міжнародними ринками продовольства.

У сучасних умовах, коли поглиблюється спеціалізація виробництва, індивідуалізація попиту, зростає нестабільність галузевої структури, відбувається інтенсивне запровадження досягнень НТП, особливо актуальним стає визначення ніші для підприємства.

Ніша ринку – не просто сегмент (або частина сегменту) будь-якого ринку, на якому підприємству зручніше працювати. Це, по-перше, порівняно новий інноваційний вид бізнесу або виробничої діяльності (не обов'язково в науково-технічному плані, а й просто за видом обслуговування або формою господарювання); по-друге, дуже невелика за ємністю, вузькоспеціалізована галузь господарської діяльності. Ніша ринку перебуває на стику двох або більше сегментів ринку (Современный маркетинг. В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеев, Г. Э. Автухова / Под ред. В. Е. Хруцкого. – М.: Финансы и статистика. 1991. – С. 36).

Вибір ніші залежить від її привабливості. Звичайно ця привабливість є функцією розміру і ступенем зростання ніші, інтенсивності прояву в цій ніші п'яти сил конкуренції, перспектив прибутку, стратегічної важливості ніші для інших основних конкурентів, а також рівня відповідності можливостей фірми потребам ніші.

При аналізі п'яти сил конкуренції на рівні ніші слід врахувати, що потенційними кандидатами на входження в нішу є фірми, які обслуговують інші ніші, а також компанії з інших галузей.

Для продукції будь-якої ніші товаром-замісником може бути як продукція іншої частини галузі, так і продукція з інших галузей.

Суперниками діючої в ніші фірми можуть бути як інші фірми ніші, так і фірми інших частин галузі. Те саме стосується і ринкової сили постачальників і покупців продукції фірми, яка обслуговує нішу. Тобто на аналіз п'яти сил конкуренції серйозно впливають умови, які існують в інших ринкових нішах.

Для досягнення конкурентної переваги слід досягти успіху в зниженні витрат або диференціації продукції. Якщо нішова фірма вирішить диференціювати свою продукцію, то вона повинна вивчити потреби покупців та знайти способи зниження витрат або підвищення віддачі для них від своєї продукції. Методи диференціації однакові і для спеціалізованої, і для багатонаменклатурної фірми.

Для досягнення конкурентної переваги цільова ніша повинна мати такі якості: 1) покупці мають володіти різноманітними потребами; 2) ланцюг виробництва — витрат повинен відрізнятися від аналогічного ланцюга, який характерний для іншої ніші (Артур Томпсон, Джон Формби. Економіка фірми: Пер. с англ. — М. ЗАО «Изд-во БИНОМ», 1998. — С. 467–469).

#### **1.4. Підприємство і його місце на міжнародному ринку**

Для того щоб визначити місце підприємства на міжнародному ринку, необхідно дати характеристики йому як суб'єкту господарювання.

Підприємство — це первинна, юридично самостійна ланка (або суб'єкт) господарювання, яке виготовляє продукцію (виконує роботу або надає платні послуги) з метою одержання прибутку.

У нашій країні історично так склалося, що кожне підприємство має власну назву — завод, фабрика, шахта, електростанція, майстерня, ательє тощо; може включати кілька виробничих одиниць — заводів або фабрик (комбінат, виробниче об'єднання).

У більшості країн з розвинутою ринковою економікою такі виробничі одиниці називають фірмами. Під терміном «фірма» розуміють підприємства, що здійснюють господарську діяльність у галузях промисловості, будівництва, сільського господарства, транспорту, торгівлі тощо з метою одержання кінцевого фінансового результату — прибутку. Кожна фірма має певне власне найменування, під яким її записують до державного реєстру країни.

В окремих країнах застосовуються більш конкретні найменування фірм. Наприклад, в Англії — компанії, США — корпорації, країнах континентальної Європи — товариства.

Кожне підприємство має головну мету свого функціонування, яку у світовій економіці називають місією. У сучасного підприємства

така місія полягає у виробництві продукції (послуг) для задоволення потреб ринку та одержання максимально можливого прибутку.

Кожне підприємство (фірма) здійснює ряд видів діяльності у певній послідовності.

Першим таким видом діяльності є вивчення ринку товарів і аналіз ринкової ситуації. Такий аналіз передбачає комплексне вивчення ринку, рівня конкурентоспроможності й цін на продукцію, інших вимог покупців товарів, методів формування попиту та каналів товарообігу, зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Далі на підставі результатів аналізу ринку відбувається обґрунтування інноваційної діяльності підприємства (фірми) на перспективний період. Інноваційна діяльність включає науково-технічні розробки, технологічну і конструкторську підготовку виробництва, запровадження технічних, організаційних та інших нововведень, формування інвестиційної політики на перспективу, визначення обсягів необхідних інвестицій тощо.

Наступним, найбільш складним за обсягом і вирішенням організаційно-технічних завдань напрямом є виробнича діяльність підприємства (фірми), її організація та оперативне регулювання в просторі і часі.

Найважливішими заходами, які включаються до виробничої діяльності, вважаються:

- обґрунтування обсягу виготовлення продукції повної номенклатури та асортименту відповідно до потреб ринку;
- формування маркетингових програм для окремих ринків і кожного виду продукції, їхню оптимізацію відносно виробничих можливостей підприємства;
- збалансування виробництва необхідними матеріально-технічними ресурсами;
- розроблення й дотримання узгоджених у часі оперативно-календарних графіків випуску продукції.

Ефективність інноваційно-виробничих процесів визначається рівнем комерційної діяльності підприємства (фірми). Від масштабів та якості саме цього напряму діяльності підприємства найбільшою мірою залежить фінансова результативність виробництва. Необхідною умовою досягнення бажаного успіху комерційної діяльності є дійова реклама і безпосередня організація збуту своєї продукції, розвиток системи товарних бірж, належне стимулювання покупців.

Завершальним напрямом діяльності підприємства (фірми) в багатьох випадках вважається післяпродажний сервіс багатьох видів товарів — машин та устаткування, автомобілів, комп'ютерної, розмножувальної, медичної, складної побутової техніки, інших виробів виробничо-технічного й споживчого призначення.

Післяпродажний сервіс включає:

- пусконаладжувальні роботи у сфері експлуатації (використання) куплених на ринку товарів;
- їхнє гарантійне обслуговування протягом певного терміну;
- забезпечення необхідними запасними частинами і проведення ремонтів під час нормативного строку служби тощо.

Такий сервіс є важливим джерелом інформації для продуцентів про надійність і довговічність виготовлених технічних засобів, а також про потрібні експлуатаційні затрати. Ця інформація використовується продуцентами для вдосконалення виробництва продукції та її оновлення.

Кожне підприємство (фірма) здійснює також свою діяльність у двох інтегрованих напрямках — економічному і соціальному.

Економічна діяльність підприємства (фірми) включає:

- стратегічне і поточне планування;
- облік і звітність;
- ціноутворення;
- систему оплати праці;
- ресурсне забезпечення виробництва;
- зовнішньоекономічну та фінансову діяльність тощо.

Цей напрям є визначальним для оцінювання й регулювання всіх елементів системи господарювання на підприємстві.

Важливість соціальної діяльності підприємства (фірми) визначається тим, що вона істотно впливає на всі інші види діяльності, результативність яких залежить від рівня професійної підготовки й компетентності всіх категорій працівників, дійовості мотиваційного механізму, постійно підтримуваних на належному рівні умов праці та життя трудового колективу. Тому ефективне управління персоналом має бути пріоритетним напрямом діяльності кожного підприємства.

Світовий і вітчизняний досвід господарювання за умов ринкової економіки свідчать про те, що підприємства та інші суб'єкти госпо-

дарювання можуть створювати різні за принципами й метою добровільні об'єднання:

- **асоціації** — найпростіша форма договірної об'єднання підприємств (фірм, організацій) з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатися у виробничу та комерційну діяльність будь-якого з її учасників (членів);
- **корпорації** — договірні об'єднання суб'єктів господарювання на засаді інтеграції їхніх науково-технічних, виробничих та комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень для централізованого регулювання діяльності кожного з учасників;
- **консорціуми** — тимчасові статутні об'єднання промислового й банківського капіталу для здійснення спільного великого господарського проекту. Учасниками консорціуму можуть бути державні та приватні підприємства, а також окремі держави (наприклад, Міжнародний консорціум супутникового зв'язку);
- **концерни** — форма статутних об'єднань підприємств (фірм), що характеризується єдністю власності й контролю. Концерн може об'єднувати підприємства різних галузей економіки і сфер діяльності (промисловість, транспорт, торгівля, наукові організації, банки, страхова справа). В сучасних умовах значно розширюється мережа міжнародних концернів;
- **картелі** — договірне об'єднання підприємств (фірм) переважно однієї галузі для здійснення спільної комерційної діяльності — регулювання збуту виготовленої продукції;
- **синдикати** — різновид картельної угоди, що передбачає створення спільного збутового органу або збутової мережі. Так само може здійснюватися закупівля сировини для всіх учасників синдикату;
- **трести** — монополістичне об'єднання підприємств, що раніше належали різним підприємцям, у єдиний виробничо-господарський комплекс. При цьому підприємства повністю втрачають свою юридичну й господарську самостійність;
- **холдинги** (холдингові компанії) — інтегроване товариство, що безпосередньо не займається виробничою діяльністю, а використовує свої кошти для придбання контрольних пакетів акцій інших підприємств, які є учасниками концерну або іншого добровільного об'єднання;

- **фінансові групи** — об'єднання юридично та економічно самостійних підприємств (фірм) різних галузей народного господарства. На відміну від концерну, на чолі фінансових груп стають один або кілька банків, які розпоряджаються капіталом підприємств (фірм, компаній), що входять до складу фінансової групи, координують усі сфери їхньої діяльності.

В Україні поряд з добровільними функціонують інституціональні об'єднання, які створені в директивному порядку міністерствами (відомствами чи безпосередньо Кабінетом Міністрів України). В народному господарстві України функціонують потужні державні корпорації (наприклад, державна корпорація «Укрбудматеріали») (Економіка підприємства: Підручник / За ред. С. Ф. Покропивного. — Вид. 2-е, перероб. та доп. — К. КНЕУ, 2001. — С. 8–12, 28–30).

Місце підприємства (фірми) на міжнародному ринку визначається двома основними чинниками:

- 1) здатністю знайти відповідну нішу;
- 2) здатністю підтримувати конкурентну перевагу над іншими фірмами.

Дії підприємства на міжнародному ринку визначаються умовами зовнішньоекономічного контракту. При цьому повинні бути враховані діючі норми міжнародного права. Стосовно зовнішньоекономічних контрактів мають значення види міжнародних договорів між країнами.

Відомі два види міжнародних договорів: 1) договори, які встановлюють режим торгівлі між двома країнами або країни і групи країн; 2) договори, які регулюють майнові відносини, що з'являються в результаті укладання зовнішньоекономічних контрактів.

При узгодженні умов контракту із зарубіжним партнером важливо знати, чи діють міжнародні договори між країнами, а саме — міжнародні договори першого виду. Режими міждержавної торгівлі, які закріплені договорами між країнами, суттєво впливають на рівень митних платежів, що, в свою чергу, впливає на ціни.

У міждержавних договорах може визначитися номенклатура товарів у взаємних поставках і в цьому розумінні міждержавний договір може бути базою для одержання ліцензії, якщо вони потребуються. В договорах можуть бути визначені умови платежів, валюта платежу.

Для оцінювання варіантів, у тому числі для порівняння варіантів виходу на ринок різних країн, беруть до уваги такі критерії:

- політична і економічна стабільність;
- витрати виробництва;
- транспортна інфраструктура;
- державні пільги і стимули;
- наявність як кваліфікованої так і відносно дешевої некваліфікованої робочої сили;
- наявність потрібних постачальників сировини, матеріалів тощо.

Досить суттєве значення при аналізі переваги того чи іншого варіанта виходу фірми на новий міжнародний ринок має потенційна величина трансакційних витрат. Необхідна особлива ретельність вибору партнерів за трансакціями. У протилежному випадку досить високі трансакційні витрати зроблять неефективним прийняття того чи іншого, на перший погляд, вигідного варіанта виходу фірми на новий ринок.

Успіх фірми на міжнародному ринку багато в чому залежить також від принципів діяльності менеджерів, якими можуть бути:

- заповзятливість та готовність йти на строго розрахований ризик;
- інтуїтивне сприйняття вимог ринку;
- здатність більше працювати, ніж підлеглі;
- докладне знання своєї справи;
- гарна мотивація співробітників;
- контроль за витратами та прибутком (Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие. / Под ред. А. П. Градова. — 3-е изд. исп. — СПб.: Спецлит, 2000. — С. 380–384).

Таким чином, місце підприємства на міжнародному ринку визначається різними чинниками, дія яких повинна бути врахована під час виходу підприємства на міжнародний ринок.

### **1.5. Підприємство і конкурентоспроможність галузі та національної економіки**

Підприємства, які випускають однорідну продукцію, утворюють галузь економіки. Структура галузі істотно впливає на визначення правил конкурентної гри, а також потенційних стратегій фірми. Чинники за межами галузі мають переважно відносно значення, оскільки зовнішні фактори, як правило, впливають, на всі фірми галузі.

Конкуренція в галузі виростає з фундаментальної економічної структури останньої і означає щось значно більше, ніж поведінка існуючих конкурентів. Стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних чинників, які показані на схемі 1.2.

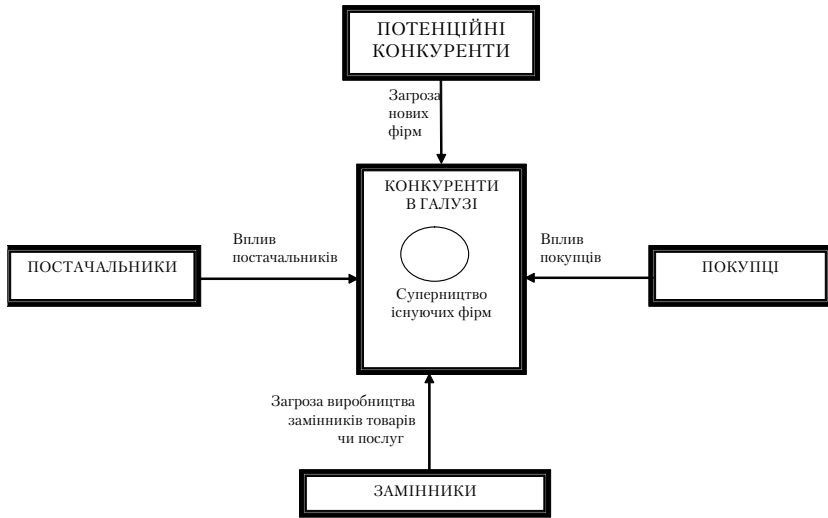


Схема 1.2. Чинники галузевої конкуренції

Сукупний вплив цих чинників визначає потенціал граничного прибутку в галузі, де потенціал прибутковості вимірюється показниками довгострокової віддачі інвестованого капіталу. Не всі галузі мають однаковий потенціал. Вони істотно відрізняються за своєю граничною прибутковістю, оскільки різний сукупний вплив чинників конкуренції. Ці чинники коливаються від інтенсивних у таких галузях, як виробництво автомашин, паперу та сталі (де жодна фірма не отримує великих прибутків), до відносно несуворох у таких сферах, як нафтовидобувне устаткування та послуги, виробництво косметики і предметів туалету (де високі прибутки одержує багато фірм) (Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1998. – С. 20–21).



Основною одиницею аналізу конкурентоспроможності економіки країни є галузь або група поєднаних галузей (кластер), за суттю, піднесення економіки досягається одночасним розвитком багатьох різних галузей.

Сутність поняття національної конкурентоспроможності визначають як зумовлене економічними, соціальними і політичними факторами становище національного товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках. В умовах відкритої економіки вона також може бути визначена як здатність країни (національної фірми) протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках «третьох країн». На схемі 1.3 зображено пріоритети, фактори і компоненти національної конкурентоспроможності. Світовий досвід свідчить про те, що усталеної конкурентоспроможності досягають ті країни, які, по-перше, оптимально реалізують свої національні переваги та постійно підвищують продуктивність праці, а по-друге, ефективно використовують ресурси, що акумулюються на міжнародних ринках товарів, послуг, інвестицій, інновацій.

Міжнародна конкурентоспроможність країни органічно пов'язана з таким явищем як відкритість національної економіки, яка проявляється в її інтернаціоналізації. Але не всі країни можуть повною мірою використовувати переваги інтернаціоналізації. Так, відкритість незбалансованих економік робить їх уразливими в процесі здійснення в країні лібералізації. Це підтверджується аналізом результатів реформ зовнішньоекономічної діяльності країн у трансформаційний період, а в глобальному масштабі — нещодавня світова фінансова криза, внаслідок якої істотно погіршилися не тільки економічна динаміка окремих країн, а й гео економічні конкурентні позиції цілих регіонів світу.

Ефективною відкритістю національної економіки стає тоді, коли є можливість використовувати зовнішні джерела і ринки для національного розвитку і коли є здатність протистояти несприятливій міжнародній кон'юктурі, особливо в період світових (або регіональних) криз. Таку відкритість, як випливає із світового досвіду, забезпечують лише структурно-збалансовані національні економіки, в яких нормально функціонують реальні і міцні (здорові) фінансові сектори економіки, наявні оптимальні пропорції виробничої і невиробничої сфер, адекватне внутрішній та міжнародній соціально-економічній структурі співвідношення державного і приватного секторів тощо.

Таким чином, за умов відкритості, конкурентоспроможною слід вважати таку національну економіку, яка у своєму розвитку забезпечує:

- стійке зростання життєвих стандартів населення країни;
- досягнення і утримання національними підприємствами таких позицій у світовій економіці, коли їхні товари і послуги успішно реалізуються на міжнародних ринках;
- усталеність соціально-економічного прогресу зі здатністю протистояти кризам, запобігаючи їм або успішно нейтралізуючи негативні наслідки.

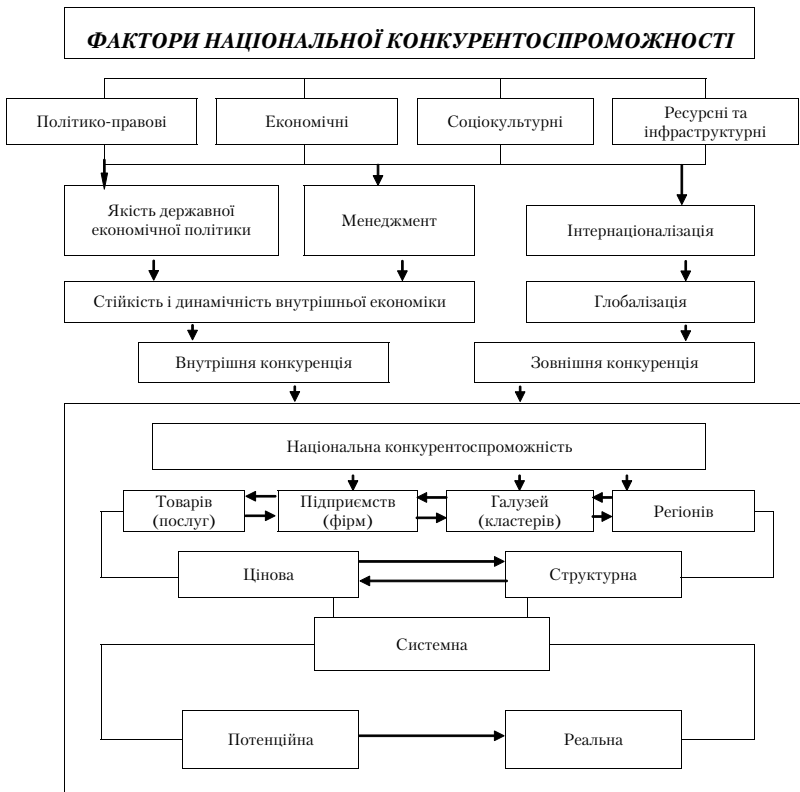


Схема 1.3. Пріоритети, фактори і компоненти національної конкурентоспроможності

У світовій практиці застосовується комплексне оцінювання конкурентоспроможності національної економіки. Для цього використовуються такі підходи: *ресурсний* — полягає в оцінюванні рівня технологій, наявності капіталу для внутрішнього і зовнішнього інвестування, чисельності та кваліфікованості людських ресурсів, наділеності країни природними ресурсами та її природно-географічного положення; *факторний* — це моніторинг змін позицій країни на міжнародних ринках; *рейтинговий* — полягає в інтегральному оцінюванні стану економіки за тією чи іншою системою показників. Вважається, що для нас найбільш інформативно показовим є останній, оскільки він надає доступні можливості оцінити параметри національної конкурентоспроможності у динаміці міжкраїнових порівнянь (Губський Б. В., Павловська О. Д., Харчук С. В. Конкурентоспроможність національної економіки: пріоритети дослідження та експертні оцінки / За ред. д-ра екон. наук, проф. Губського. — К.: КНЕУ, 2003. — С. 6–11).

Конкурентоспроможність галузі та національної економіки визначають класифікації окремих країн за рівнем конкурентоспроможності їхньої індустрії у світовому господарстві.

Щоб побудувати абстрактну модель зростання національної економіки, виділяють стадії конкурентоспроможності. Кожна стадія характеризується своїм набором галузей і своєю стратегією розвитку фірм. Ці стадії розрізняються за специфічними джерелами досягнення конкурентоспроможності на світовому ринку. Стадії також суттєво розрізняються за рівнем державного втручання в економіку і основними напрямками економічної політики.

При віднесенні національної економіки до тієї чи іншої стадії за основу приймають рівень розвитку галузей, які беруть участь у міжнародній конкуренції, хоча процес конкуренції в галузях, які орієнтовані на внутрішній ринок, теж охоплюється цим поняттям. Проте, проходження кожною країною всіх стадій не є неминучим. Кожна національна економіка включає широкий спектр галузей, які мають різні ресурси підвищення своєї конкурентоспроможності. Наприклад, у таких різних країнах, як США і Німеччина, є галузі, які зберігають свої позиції у конкурентній боротьбі виключно завдяки природним багатствам, в той час як конкурентоспроможність передових галузей спирається на більш стійкий та складний фундамент.

Виділяють чотири особливі стадії конкурентоспроможності національної економіки, які відповідають чотирьом основним рушійним

силам, або стимулам, які визначають її розвиток в окремі періоди часу: це фактори виробництва, інвестиції, нововведення і багатство. На перших трьох стадіях відбувається зростання конкурентоспроможності національної економіки, що, як правило, поєднується із зростанням добробуту. Четверта стадія означає поступове уповільнення зростання і в кінцевому рахунку спад.

Розглянемо особливості кожної стадії.

**Розвиток конкуренції на основі факторів виробництва.** На цій стадії практично всі національні галузі, які успішно діють на світовому ринку, досягають своїх переваг у конкурентній боротьбі майже виключно завдяки основним факторам виробництва: природним ресурсам, сприятливим умовам для вирощування урожаїв різних сільськогосподарських культур або надлишкової і дешевій напівкваліфікованій робочій силі. У конкурентному «ромбі» лише стан факторів може забезпечити переваги в конкуренції (схема 1.4).

Опора на виробничі фактори як єдиний ресурс конкурентоспроможності різко звужує коло галузей, які здатні витримувати умови міжнародної конкуренції. Економіка на цій стадії досить чутлива до світових економічних криз та змін валютних курсів, а також дуже вразлива у випадку втрати наявних факторів і швидкої зміни лідерства галузей.

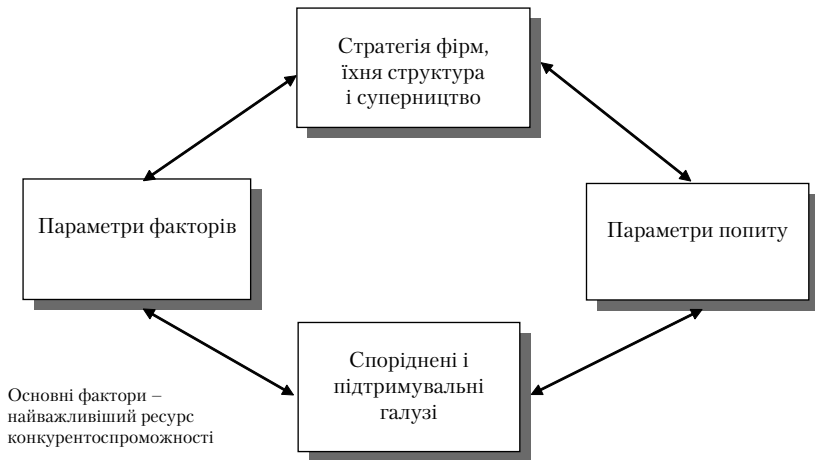


Схема 1.4. Національна економіка, яка визначається станом факторів

Володіння великими запасами природних ресурсів може забезпечити високий дохід на душу населення протягом досить тривалого періоду, але не є достатньою підставою для стійкого зростання економіки. За суттю, жодна країна не минула цієї стадії розвитку економіки.

**Розвиток конкуренції на основі інвестицій.** На цій стадії конкурентна перевага економіки ґрунтується на готовності і здатності національних фірм до агресивного інвестування. Фірми вкладають кошти в сучасне, ефективне устаткування і кращу технологію, які можна придбати на світовому ринку. Інвестиції також спрямовуються на купівлю ліцензій, створення спільних підприємств та інші засоби підвищення конкурентоспроможності більш сучасних і спеціалізованих галузей і сегментів. Але лідери міжнародної конкуренції зазвичай не продають техніку останнього покоління. А тому здатність національної економіки не тільки сприйняти а й поліпшити зарубіжну технологію є суттєвою і вирішальною умовою досягнення цієї стадії конкурентоспроможності.

На цій стадії ресурсами підвищення конкурентоспроможності є поліпшення факторів, а також стратегія, структура і суперництво фірм (схема 1.5).



Схема 1.5. Національна економіка на стадії інвестицій

Принциповою відмінністю цієї стадії від попередньої є, як впливає з її назви, можливість і бажання інвестувати в розвиток економіки, що створює стійкішу базу конкурентоспроможності. Правильна економічна політика держави на цій стадії сприяє зміцненню ресурсної бази конкурентних переваг.

**Розвиток конкуренції на основі нововведень.** Ця стадія характеризується наявністю всіх складових конкурентного «ромбу» в широкому колі галузей (схема 1.6). Всі елементи, які визначають конкурентоспроможність, перебувають у дії, і між ними встановлюються тісні зв'язки.

Сукупність галузей, у яких національні фірми можуть успішно конкурувати, суттєво розширюється. У всіх великих кластерах розвиваються галузі обслуговування світового класу. Забезпечення конкурентних переваг стає більш рідкісним явищем.

На цій стадії національні фірми не тільки застосовують і поліпшують іноземну техніку й технологію, а й створюють нові.

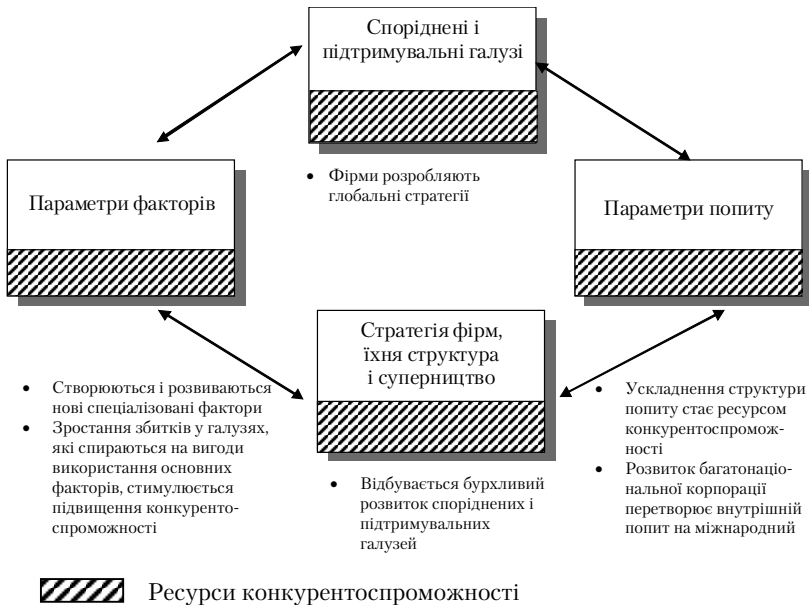


Схема 1.6. Національна економіка на стадії нововведень

Коло сегментів, у яких національні фірми успішно конкурують на міжнародному ринку, весь час розширюється.

Конкуренція на основі нововведень може мати місце в країнах, які перебувають на різних рівнях розвитку економіки. Так, Великобританія досягла стадії нововведень у першій половині XIX ст., США, Німеччина і Швеція — за декілька десятиліть на межі XX ст., Італія і Японія — у 70-х роках XX ст.

**Конкуренція на основі багатства.** Стадія конкуренції на основі багатства, на відміну від трьох перших, у кінцевому рахунку веде до спаду виробництва. Рухомою силою економіки є вже досягнутий достаток. Головна проблема полягає в тому, що економіка, яка рухається внаслідок багатства, створеного раніше, не здатна зміцнювати своє багатство.

На цій стадії фірми з ряду причин починають поступатися своїми позиціями в міжнародній конкуренції.

Однією з ознак переходу до цієї стадії є зростання кількості злиття і придбання фірм. Компанії, які мають надлишок готових грошей, обминають ризик заснування нових фірм. Поглинання створюють ілюзію прогресу без створення фірм або посилення конкурентоспроможності існуючих. Часто вони ще більше уповільнюють нововведення (схема 1.7).

Явні ознаки того, що економіка ввійшла у стадію багатства, може тривалий час не виявлятися через інерцію, яка існує завдяки лояльності споживачів або усталеним ринковим позиціям. Однак як тільки починається втрата конкурентних переваг декількома провідними сегментами, вона тут же поширюється на інші галузі шляхом декластеризації.

Стадія багатства характеризується повільним, але неухильним рухом до спаду, тому що кількість робочих місць у галузях, які здатні підтримувати стійке зростання конкурентоспроможності, недостатня для забезпечення зростання рівня життя населення.

Деякий час тому економіка Великобританії ввійшла в стадію багатства, а наприкінці 80-х років деякі інші країни досягли цієї стадії або наблизилися до неї випригнул.

Перехід від однієї стадії до іншої визначається такими основними умовами:

- *Механізмом формування факторів виробництва.* Добре функціонуючі механізми, які створюють і поліпшують фактори, забезпечують основу для конкурентної переваги вищого порядку.

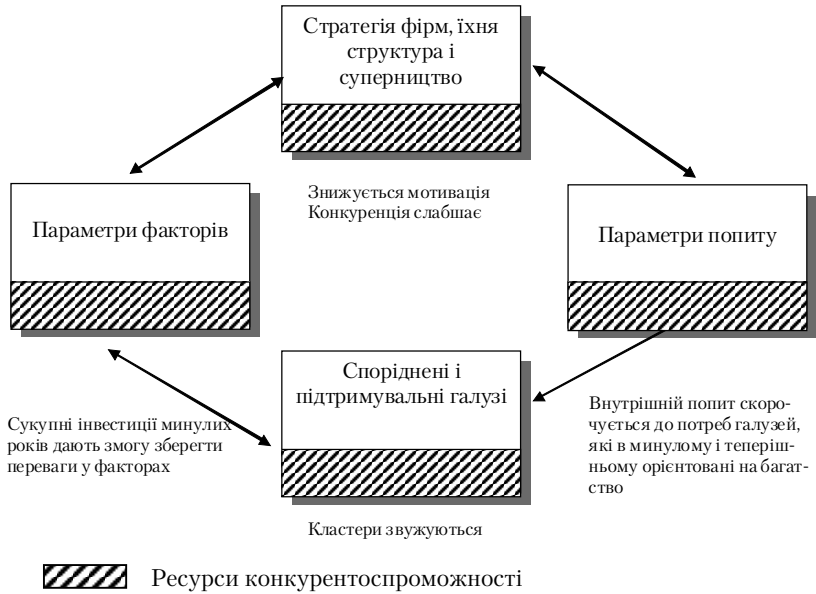


Схема 1.7. Національна економіка на стадії багатства

- *Мотивацією.* Для переходу від стадії до стадії потрібні робітники і керівники, які зацікавлені у збільшенні тривалості робочого дня, вищих заробітках, пошуку шляхів для зростання прибутку фірми, створення нових та більших компаній.
- *Внутрішньою конкуренцією.* Жвава внутрішня конкуренція у великій кількості галузей необхідна для стимулювання нововведень і піднесення конкурентоспроможності.
- *Вдосконаленням попиту.* Підвищення якості попиту створює потенціал успішного розвитку передових галузей і спеціалізованих сегментів. Попит розширюється, тому що кожна галузь, яка домагається високої конкурентоспроможності, стає вимогливим покупцем продукції інших галузей.
- *Окремими факторними труднощами.* Окремі несприятливі умови менш розвинутих факторів стимулюють зусилля на користь підвищення продуктивності і конкурентоспроможності на більш високий рівень.



- *Здатністю до створення нового бізнесу.* Перехід до кожної нової стадії потребує наявності ефективних механізмів створення нового бізнесу або шляхом змін в існуючих фірмах, або шляхом організації нових. Це необхідна і суттєва риса здорової конкуренції.

Усі ці складові процесу вдосконалення взаємозалежні, тому потрібно, щоб були наявні всі ці сили (Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. и с предисловием В. Д. Щетинина. — М.: Междунар. отношения, 1993. — С. 585–604).

## **1.6. Предмет і завдання курсу**

Розглянувши питання, що стосуються міжнародної конкуренції та конкурентоспроможності, можемо визначити предмет і завдання цього курсу.

Назва курсу означає, що в його основі є така сторона діяльності підприємства (організації) або фірми, як міжнародна конкурентоспроможність та здійснення управління цією діяльністю.

Виходячи з досвіду викладання цієї дисципліни (Харківський національний економічний університет), дослідники цієї проблеми визначили такі її основні положення.

Метою дисципліни «Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації)» є формування у майбутніх фахівців системи знань, умінь і навичок з концептуальних засад, принципів і методів формування, регулювання та відтворення рівня конкурентоспроможності підприємства як суб'єкта міжнародної економічної діяльності.

Завдання, що забезпечує реалізацію мети цього курсу можна розподілити на дві групи:

- 1) науково-методичні питання з організаційно-методологічних основ управління;
- 2) методико-практичні завдання з організаційного проектування, структурно-функціонального, інформаційного та параметричного синтезу систем управління, факторного аналізу та діагностики стану міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є міжнародна економічна діяльність підприємства в

синтезі її регулятивних і управлінських аспектів, середовища бізнесу та його суб'єктів.

Суб'єкти управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства — це економічні агенти (уряд, власники та персонал підприємств), інтересами яких є частини суспільного продукту (податки, прибутки і заробітна плата).

Предметом управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є формування та відтворення необхідного і достатнього рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства на основі принципів, методів та механізмів регулювання та управління результативними характеристиками міжнародної економічної діяльності підприємства.

Методологічною основою управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства виступають концептуальні положення сучасної теорії менеджменту та теорії конкурентоспроможності економічних систем, їх творче використання з урахуванням особливостей міжнародної економічної діяльності.

Головні особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства визначаються:

- транскордонним характером і підвищеним ризиком міжнародного бізнесу;
- складним контуром управління та розширеним діапазоном його функціональності;
- підвищеними трансакційними витратами транскордонних операцій, відшкодування яких потребує досягнення синергетичного ефекту управління;
- специфічним методологічним апаратом управління, який відображає перетинання товарами митних кордонів країн;
- підвищеною чутливістю окремих сегментів світового ринку, освоєння яких зачіпає інтереси інших країн, породжуючи протистояння і навіть міжнародні конфлікти.

Виходячи з цього, предметом курсу «Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації)» є система економічних відносин, яка застосовується для підтримання і регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємств (організацій). Цим підкреслюється положення про те, що стихійний характер міжнародної конкурентоспроможності певним чином регулюється на

рівні окремих підприємств. Тобто відбувається управління цим процесом.

Поняття «Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації)» означає застосування певного комплексу заходів з боку держави і окремих підприємств, спрямованих на подолання негативних наслідків конкуренції і досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Такий комплекс заходів складається з відповідних законодавчих актів і програм, які повинні забезпечити підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

На цій основі кожне підприємство, яке діє в умовах ринкової економіки, розробляє стратегію своїх дій, спрямовану на досягнення конкурентних переваг на міжнародному ринку. А тому питання стратегії міжнародної конкурентоспроможності перебувають у центрі уваги цього курсу.

З цього випливає, що основними завданнями вивчення курсу є не тільки засвоєння певних теоретичних положень, а й оволодіння практичними навичками досягнення конкурентоспроможності при виході підприємств на міжнародний ринок. Для цього застосовуються різні форми навчального процесу — лекції, семінарські заняття, виконання індивідуальних завдань, розігрування ситуацій, тестування на ЕОМ тощо.

У сучасних підручниках і начальних посібниках програма навчальної дисципліни розподіляється на модулі, що дає змогу студентам досконаліше засвоїти зміст і логіку основних положень курсу.

У цій навчальній дисципліні, яка вивчається відповідно до вказаної у вступі програми, рекомендованої науково-методичною комісією Міністерства освіти і науки України, можна виділити три модулі.

Перший — Теоретичні основи управління міжнародною конкурентоспроможністю. Тут формується логічний ланцюжок: конкуренція — міжнародна конкуренція — конкурентоспроможність — міжнародна конкурентоспроможність підприємства, яка складається з міжнародного конкурентного середовища підприємства, — конкурентоспроможність товару — показники і чинники міжнародної конкурентоспроможності підприємства і визначення основних напрямів і програм підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Другий модуль — стратегії міжнародної конкурентоспроможності і конкурентоспроможність українських підприємств (організацій) на міжнародних ринках. Тут розглядається типізація стратегій міжнародної конкурентоспроможності, методика розроблення та оцінювання їхньої ефективності.

У цьому модулі розглядається конкурентоспроможність українських підприємств на міжнародних ринках, їхні стратегії, формування внутрішніх і зовнішніх умов їхньої конкурентоспроможності і перспективи інтернаціоналізації української економіки, міжнародні перспективи реалізації національних конкурентних переваг.

Третій модуль — глобальна конкурентоспроможність. У цьому модулі розкриваються сутність і причини економічного глобалізму; джерела та чинники досягнення глобальної конкурентоспроможності; перешкоди на шляху глобальної конкуренції і глобальна стратегія корпорацій, а також конкуренція в глобальних галузях.

## **Семінар № 1.**

### **Міжнародна конкуренція і конкурентоспроможність.**

#### **Предмет і завдання курсу**

**Мета і завдання заняття:** визначити поняття конкуренції і конкурентоспроможності, а також міжнародного ринку; місце підприємства на міжнародному ринку; визначити зв'язок понять міжнародний ринок і ринкові ніші.

#### **План**

1. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності.
2. Міжнародна конкуренція і конкурентоспроможність.
3. Міжнародний ринок і ринкові ніші.
4. Заслуховування рефератів та обговорення їх.
5. Обговорення індивідуальних завдань.

#### **Ключові поняття**

Конкуренція, міжнародна конкуренція, конкурентоспроможність, міжнародна конкурентоспроможність, міжнародний ринок, конкурентоспроможність галузі та національної економіки.

#### **Проблемно-пошукові запитання**

1. У чому полягають позитивні та негативні риси конкуренції?
2. Розкрийте сутність чотирьох постулатів класичних моделей конкуренції.
3. Які риси притаманні конкурентоспроможності товару?
4. У чому проявляється міжнародна конкурентоспроможність?
5. Визначте фактори, що зумовили існування міжнародного ринку.
6. Якими основними чинниками визначається місце підприємства на міжнародному ринку?

#### **Теми доповідей та рефератів**

1. Конкуренція і конкурентоспроможність як рушійні сили розвитку суспільства.
2. Наукові принципи управління конкурентоспроможністю.
3. Методичні основи оцінювання конкурентоспроможності різних об'єктів.
4. Зміст системи забезпечення конкурентоспроможності.
5. Основні напрями піднесення конкурентоспроможності української економіки.

**Література:** 5, 6, 10, 11, 12, 17, 24, 29, 30, 34, 39, 58.

## **ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2. МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА (ОРГАНІЗАЦІЇ)**

- міжнародне конкурентне середовище підприємства (організації);
- маркетингове середовище підприємства;
- типи середовища конкуренції;
- конкурентоспроможність товару;
- споживча цінність товару.

У другому змістовному модулі розглядаються типи міжнародного конкурентного середовища підприємства (організації), оцінювання рівня та інтенсивності конкуренції на світових ринках, конкурентоспроможність товару (послуги), показники і чинники міжнародної конкурентоспроможності підприємства (організації)

### **ТЕМА 2. МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА (ОРГАНІЗАЦІЇ)**

#### **2.1. Міжнародне конкурентне середовище підприємства (організації)**

Кожне підприємство функціонує в певному зовнішньому середовищі, з елементами якого воно взаємодіє. Це середовище постійно змінюється. А тому і підприємству доводиться постійно враховувати ці зміни. Це проявляється у застосуванні певних методів управління конкурентоспроможністю підприємства. Виходячи з цього, аналіз міжнародної конкурентоспроможності підприємств слід починати з характеристики конкурентного середовища підприємства.

Часто конкурентне середовище підприємства ототожнюють з його маркетинговим середовищем, яке включає сукупність суб'єктів і факторів ринку, що впливають на відносини між виробником (про-

давцем) і споживачем продукції, хоча конкурентні відносини мають свою специфіку. Вони визначають багато які маркетингові характеристики: обсяг продаж, ціни, умови реалізації тощо. Особливості конкурентного оточення визначають ступінь розвитку ринку і складність роботи на ньому. Через призму взаємовідносин між підприємствами найчастіше проявляються зміни, які відбуваються на ринку, тому що саме суперництво є основною рушійною силою ринкових процесів.

Особливості конкурентного середовища підприємства визначаються типом конкуренції на певному ринку. Для визначення його особливостей доцільно зіставити характеристики раніше розглянутих чотирьох моделей конкуренції з основними параметрами ринку. Додатковими критеріями для визначення переважної моделі конкуренції, яка реалізується на ринку, можуть бути пріоритети маркетингової політики підприємства. Для різних моделей конкуренції вони мають специфічні особливості (Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — С. 26–28).

**Середовище досконалої (чистої) конкуренції.** За цього типу конкуренції ринок характеризується чотирма основними рисами. По-перше, продукція фірм ідентична, а тому покупцям байдуже, продукцію якої фірми їм купувати. Покупець не бажає платити конкретній фірмі ціну більшу, ніж він платить її конкурентам. Тобто різниці в цінах — єдина причина, за якої покупець може надати перевагу певному продавцю.

По-друге, в умовах досконалої конкуренції ні покупці, ні продавці не можуть впливати на поточну ринкову ціну товару. А тому рішення будь-якої фірми знизити або підвищити обсяг виробництва не впливає помітно на ціну товару.

По-третє, на ринку досконалої конкуренції всі види ресурсів повністю мобільні. Немає суттєвих обмежень щодо свободи фірм входити в ринок або виходити з нього. Ресурси досить легко переміщуються з одного виду діяльності в інший. У зв'язку з появою нових можливостей зайнятості і великої заробітної плати робітники бажають і мають можливість переїжджати з одного регіону в інший.

По-четверте, досконала конкуренція характеризується станом досконалого знання. Рішення приймаються в умовах визначеності. Фірми точно знають функції доходів та витрат. Їм також відомі ціни всіх ресурсів і різні технології, які можуть бути використані для

виробництва продукції. Споживачі поінформовані про ціни всіх фірм. Ринкова ціна на продукцію, яка превалює, встановлюється шляхом взаємодії ринкового попиту і ринкової пропозиції (Артур Томпсон, Джон Формби. Экономика фирмы: Пер. с англ. — М.: ЗАО «Изд-во БИНОМ», 1998. — С. 284–285).

**Середовище монополістичної конкуренції.** Такий тип конкуренції передбачає необхідність вирішення таких завдань у маркетинговій політиці підприємства:

1. *Створення умов для реалізації ефекту економії від збільшення масштабів виробництва.* Така спроба буде найбільш вдалою, якщо підприємство зможе здійснити:

- технологічний прорив, який дасть можливість різко здешевити випущену продукцію;
- підвищити ступінь стандартизації потреб ринку за рахунок створення нової продукції, яка задовольняє різноманітні споживчі уподобання і на цій основі відволікає споживачів від індивідуальних замовлень;
- придбання дрібних компаній для досягнення критичної маси і за допомогою цього подолання порогу, за яким створюється можливість реалізувати переваги масштабного виробництва;
- використання системи привілеїв і торгівлі фірменими товарами для ринків збуту достатньо великих для того, щоб реалізувати ефект економії на масштабі.

2. *Уникнення зайвих витрат.* Якщо цінова конкуренція інтенсивна і прибуток постійно перебуває під загрозою, виробництво, яке ґрунтується на низьких накладних витратах, використанні некваліфікованої праці, на жорсткому контролі запасів і в цілому — на строгому додержанні політики виключення зайвих витрат, може дозволити підприємству зайняти кращу позицію для ведення цінової гри, а також сприяти підвищенню рентабельності вище від середнього галузевого рівня.

3. *Інтеграція з ланками, яких не вистачає у технологічному ланцюгу проектування — виробництво — реалізація продукції.* Пряма інтеграція (у напрямі доведення продукції до кінцевого споживача), зворотна (в напрямі створення умов і передумов для виробництва продукції), а також селективна (вибіркова) інтеграція можуть розширити сферу впливу підприємства і бути вигідними для споживача.



4. *Спеціалізація на конкретному типі товару.* В умовах, коли підприємство зацікавлене у виробництві широкого асортименту різних виробів, стратегія обслуговування окремого сегмента, яка заснована на спеціалізації у виробництві певної частини всього асортименту, може принести значний дохід.

5. *Спеціалізація на індивідуальних замовленнях покупців.* Підприємство може спробувати справитися з інтенсивною монополістичною конкуренцією шляхом спеціалізації на обслуговуванні споживачів, які не чутливі до ціни, зацікавлені в додатковому сервісі або в інших особливих умовах, на основі виконання індивідуальних замовлень.

6. *Активні дії на регіональному ринку.* Підприємству, яке діє в умовах монополістичної конкуренції, досить складно швидко захопити значну частину всього ринку. А тому воно може реалізувати цю мету на локальному, місцевому, ринку.

**Середовище олігополістичної конкуренції.** Особливості олігополістичного ринку визначають ряд можливих напрямів конкурентної боротьби, серед яких на практиці найчастіше реалізуються такі:

1. *Агресивна реакція на зміни цін.* У таких умовах основним завданням підприємства є постійне слідкування за змінами цін конкурентів. Зміна цін негайно повинна бути вирівняна таким чином, щоб перешкодити конкуренту, який знижує ціну, захопити додаткову частку ринку.

2. *Організація таємних альянсів.* В умовах олігополії невелика кількість конкурентів сприяє створенню таємних альянсів. Це проявляється в тому, що підприємства досягають негласної угоди про фіксацію цін, розподілу ринків або іншим чином обмежують конкуренцію між собою. Узгодження однакової ціни дає можливість конкурентам здобувати максимальний прибуток та уникати зайвих витрат на «цінову війну». Для споживачів результат буде таким, якби на ринку замість декількох підприємств діяла одна чиста монополія.

Але організація таємних альянсів не завжди можлива з ряду причин:

- велика різниця у витратах олігополістів, яка перешкоджає встановленню однакової ціни;
- відповідна цінова реакція з боку підприємств, які не беруть участі у таємній змові;

- суттєві витрати на блокування входження у галузь, для того щоб нові конкуренти не збільшували ринкової пропозиції;
- дія антимонопольного законодавства.

3. *Лідерство у цінах.* Засіб, який дозволяє олігополісту координувати свою цінову політику, не вступаючи в таємні альянси.

При такому варіанті за змінами цін провідного підприємства галузі майже автоматично настає зміна цін інших підприємств. Ціновий лідер, як правило, не реагує змінами цін на невеликі повсякденні зміни у попиту і пропозиції. Підвищення ціни відбувається лише в разі суттєвих змін витрат виробництва в усій галузі внаслідок підвищення цін на сировину, електроенергію, підвищення податків, заробітної плати тощо;

4. *Активна нецінова конкуренція* визначається неможливістю досягти бажаних результатів за допомогою маніпуляції цінами, тому що конкуренти можуть швидко і легко відповісти на зниження і підвищення цін. Одночасно значні фінансові можливості олігополіста дають йому змогу проводити широкомасштабну рекламу і просувати товари на ринку, що дає значні результати та дозволяє уникнути «цінової війни».

**Середовище чистої монополії.** Існуюче теоретичне положення про те, що чиста монополія ні в яких формах не стискається з конкуренцією і повністю контролює ціну виробленої продукції, в реальній дійсності не зовсім точне. На практиці монополіст змушений конкурувати за збереження свого привілейованого становища на ринку. При цьому проводяться такі заходи:

1. *Підвищення вхідних бар'єрів у галузь.* Чим вищий прибуток монополіста, тим сильніша небезпека потенційної конкуренції. Якщо бар'єри в галузь не є нездоланними, то завжди існує можливість проникнення в галузь нових підприємств. А тому монополіст намагається створити такі умови, за яких вхід у бізнес, що «охороняється», буде заблоковано, наприклад, юридичними нормами.

2. *Конкуренція з нововведеннями у суміжних галузях.* Такими нововведеннями можуть бути: оновлення товарного асортименту, поява нових технологій, скорочення життєвих циклів продукції, що виробляється. У таких умовах монополіст повинен бути готовим до протидії нововведенням, які можуть дестабілізувати його позицію на ринку. Це змушує його постійно аналізувати можливості якісного вдосконалення продукції, запровадження нових технологій, знижен-

ня цін та застосування інших заходів, які запобігають діям потенційних конкурентів.

3. *Протидія товарам-замінникам.* Монополізувати виробництво всіх товарів-замінників практично неможливо. А тому монополіст змушений вести гостру конкурентну боротьбу для того, щоб захистити унікальність власної продукції та виключного права на її виробництво.

4. *Для монополіста, який діє на міжнародному ринку, конкуренція з імпоротною продукцією неминуча.* В умовах вільної зовнішньої торгівлі підприємство, яке монополізувало виробництво в масштабах однієї країни, не буде захищене від конкуренції і не доб'ється абсолютного контролю над ринком. Продукція іноземного виробництва завжди буде серйозним дестабілізуючим фактором.

У цілому можна виділити 6 основних факторів конкурентного середовища підприємства (схема 2.1).

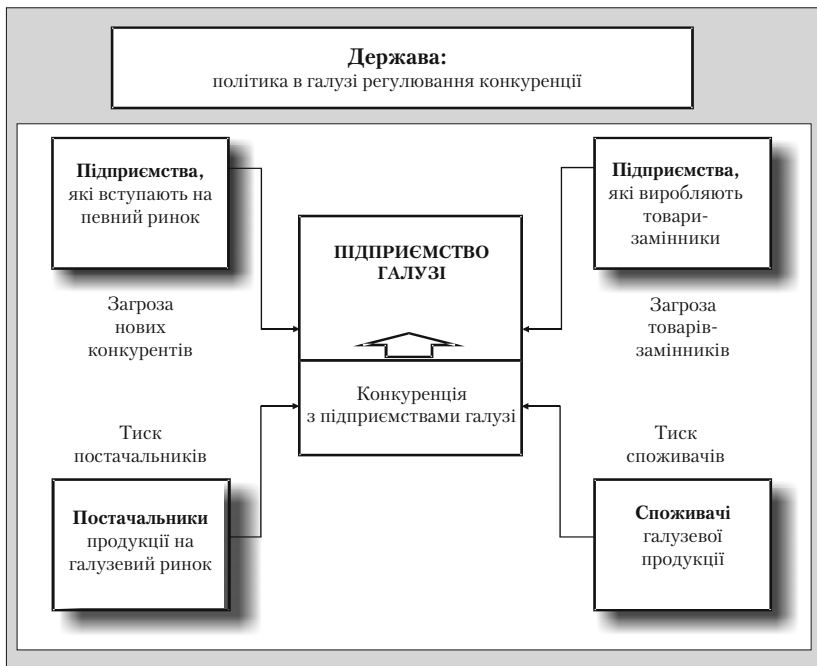


Схема 2.1. Структура конкурентного середовища підприємства

У таблиці відзначено такі фактори:

- держава та її політика в галузі регулювання конкуренції;
- підприємства, які вступають на ринок і які загострюють конкурентну боротьбу;
- споживачі продукції, які чинять тиск на підприємства галузі;
- поставщики сировини, матеріалів, комплектуючих виробів на галузевий ринок;
- виробники товарів-замінників, які займають частину галузевого ринку;
- безпосередньо підприємства виробники (продавці) продукції.

Без аналізу цих факторів, які формують систему конкурентного середовища підприємства, неможлива практична робота на ринку (Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — С. 26–32).

## 2.2. Оцінювання рівня та інтенсивності конкуренції на світових ринках

Оцінювання стану конкурентного середовища полягає в аналізі ключових характеристик, визначених вище факторів і складається з ряду взаємопов'язаних процедур.

**Характеристика державної політики у галузі регулювання конкуренції.** Під час оцінювання державної політики, яка регулює конкуренцію, виділяються такі її основні елементи:

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

2. *Фінансова політика стимулювання конкуренції*, яка включає: регулювання обсягів та умов надання кредитів, депозитні ставки, систему оподаткування, динаміку і розміри доходів суб'єктів ринку, норми рентабельності виробництва і реалізації продукції.

3. *Регулювання експорту та імпорту продукції* на основі ліцензування і квотування, зміни митної політики.

4. *Участь держави у виробництві й реалізації продукції* за рахунок підтримання певних часток державної власності в галузевих підприємствах, державних капітальних вкладень, державних замовлень та ін.

5. *Державна стандартизація* продукції, технологій, умов безпеки та екологічності виробництва, охорона навколишнього середовища.

6. *Регулювання видобутку корисних копалин*, цін на сировину, матеріали, енергію, воду, землю.

7. *Патентно-ліцензійна політика*, яка законодавчо закріплює виключні права на відкриття, винаходи, ноу-хау тощо.

8. *Соціальний захист споживачів* за допомогою законодавчо закріплених прав споживачів.

**Оцінювання можливості появи нових конкурентів.** Поява нових конкурентів спричинює перерозподіл (зменшення) часток ринку, які раніше належали підприємствам галузі. Це тягне за собою загострення конкуренції і, як наслідок — зменшення цін і зниження рентабельності. Реальність такої загрози залежить від рівня «вхідного бар'єра» в галузь і реакції діючих підприємств на появу нових конкурентів.

Рівень «вхідного бар'єра» — це сукупність економічних, технічних та організаційних умов для створення нового виробництва. Він визначається рядом факторів, які необхідно виділити і оцінити:

1. *Переважний тип виробництва в галузі і пов'язаний з ним рівень галузевої собівартості.* Низький рівень галузевої собівартості при крупномасштабному виробництві може стати суттєвим захистом від появи нових конкурентів. Але в деяких випадках крупномасштабне виробництво сприяє зниженню рівня «вхідного бар'єра»: за рахунок високого ступеня стандартизації продукції, яка перешкоджає задоволенню специфічних потреб споживачів та ін.

2. *Ступінь диференційованості продукції.* Наявність великої кількості і різноманітності моделей, модифікацій однієї й тієї самої продукції означає глибоку сегментованість ринку і високу ступінь його зайнятості. Це утруднює пошук зайнятого сегмента ринку.

3. *Доступність каналів розподілу продукції.* Освоєність ринку означає, що мережа оптової і роздрібної торгівлі, а також інші форми каналів розподілу продукції вже зайняті конкурентами. На практиці це примушує кооперуватися з існуючими підприємствами по збуту продукції або створювати власні канали розподілу. Це зменшує рентабельність продаж у період становлення підприємства і полегшує завдання галузевих конкурентів щодо виживання новачків.

4. *Потреба в додаткових капітальних вкладеннях.* Потреба ново-го виробництва у значних фінансових ресурсах на початкових етапах його діяльності веде до фінансового виснаження і обмежує можливості входження в галузь.

5. *Консерватизм існуючої системи поставок.* Нове підприємство повинне сплатити певну ціну за переорієнтацію існуючої системи поставок на себе. На практиці це означає створення сприятливих умов поставок, що збільшує собівартість і ціну кінцевої продукції.

6. *Фактори, які визначають високий рівень собівартості* у підприємств, що входять у галузь і не пов'язані з масштабом виробництва. Це можуть бути такі фактори:

- висока захищеність сучасних технологій, які використовуються у галузі, патентами, ліцензіями та іншими виключними правами;
- утруднений доступ до використовуваної сировини;
- зайнятість найбільш вигідних з точки зору ринкової кон'юнктури географічних регіонів;
- високі професійні навички і кваліфікація, які необхідні для виробництва галузевої продукції.

**Визначення характеру впливу споживачів продукції на інтенсивність конкуренції.** Сила впливу різних груп споживачів на інтенсивність конкуренції може бути значною за наявності таких умов:

1. Споживачі купують більшу частину продукції, яка вироблена підприємством, і за рахунок цього чинять тиск на нього під загрозою зменшення обсягів закупок.

2. Купована продукція становить значну частину бюджету споживача, що робить його більш чутливим до зміни цін, якості та інших комерційних характеристик виробів.

3. Висока ступінь стандартизації продукції зумовлює ситуацію, в якій існує великий вибір виробників одного й того самого (анало-

гічного) товару, тобто відсутні суттєві перешкоди для переключення споживача на іншого виробника певного товару.

4. Споживачі являють собою низькорентабельні виробництва або складаються з фізичних осіб, які мають невеликі доходи. Невеликий прибуток є причиною малих закупок. Вона формує високу чутливість до зміни цін, підвищує еластичність попиту і обмежує виробників у підвищенні цін.

5. Високий ступінь вертикальної інтеграції виробництва у споживача. Якщо купований споживачем товар паралельно виробляється самим споживачем (наприклад, виробництво деталей на автоскладальному підприємстві і паралельна поставка цих самих виробів зі спеціалізованих заводів), то останній має можливість чинити тиск на виробника під загрозою припинення закупок і переходу на самозабезпечення.

6. Купована продукція не впливає суттєво на якість кінцевої продукції, яку виробляє споживач. У цьому випадку споживач чутливий до ціни і намагається не допускати її підвищення.

7. Споживач має обширну інформацію про продукцію, яка виробляється в галузі. Найбільш повна інформація про вироблену в галузі продукцію збільшує можливий вибір і за рахунок цього сприяє загостренню конкуренції в галузі.

8. Високий ступінь організації споживачів: наявність спілок споживачів, спеціальної преси, законів про права споживачів тощо. Ці та інші умови, які посилюють позицію споживача і загострюють конкуренцію на товарному ринку, не є абсолютними. Споживачі ведуть боротьбу за зміну обставин, які породжують ці умови.

**Вплив постачальників продукції на інтенсивність конкуренції.** Постачальники впливають на конкурентну боротьбу в галузі, головним чином, за допомогою двох засобів — ціни і якості товарів і послуг. При цьому суттєво підвищити інтенсивність конкуренції можуть такі умови:

1. Невелика кількість постачальників, які можуть визначити політику поставок, вибирати найбільш вигідні пропозиції щодо поставок, відмовляти (в необхідних випадках) небажаним клієнтам.

2. Галузь споживає незначну частину продукції, яка виробляється постачальниками, а тому зміна цін на дану продукцію несуттєво впливає на собівартість і ціну виробів.

3. Поставлена продукція відіграє важливу роль у кінцевому виробі, який випускається споживачем. Ця обставина змінює залежність споживача від поставника.

4. Відсутність ефективних заміників виробленої і поставленої продукції зменшує можливість вибору і знижує рівень вимог до характеристик поставлених виробів.

5. Висока диференційованість продукції, яка поставляється, є наслідком високого рівня спеціалізації постачальників на випуску конкретних виробів, що ускладнює для споживача пошук інших постачальників аналогічної продукції.

6. Низький рівень вертикальної інтеграції виробництва у споживача, при якому споживач не в змозі виробляти на своїх потужностях продукцію, яка закупається і, внаслідок, повністю залежить від поставок ззовні.

**Оцінювання загрози з боку товарів-замінників.** Такі товари можуть бути важливим фактором, який впливає на інтенсивність конкуренції

Щодо товарів-замінників на ринку існує правило цінової привабливості: якщо ціна на один з товарів зростає, збільшується попит на інший, що є його заміником. В результаті покушці переорієнтовуються на виробників, які пропонують дешевшу продукцію. Така загроза товарів-замінників стає більш реальною, чим більше:

- кількість ефективних заміників виробленого товару;
- обсяг виробництва товарів-замінників;
- різниця в цінах між виробом-оригіналом і товарами-замінниками на користь останніх.

Крім того, практика бізнесу свідчить про приклади незаконної імітації і дублювання відомих товарів і товарних знаків. Такі заміники також загострюють конкуренцію тому, що змушують основного виробника вдаватися до створення додаткових атрибутів товару, які підвищують ціну виробу і унеможливають копіювання (імітацію) характеристик товару / оригіналу з боку нелегального виробника.

Таким чином, конкуренція підприємств галузі за суттю зводиться до створення сприятливих умов відносно п'яти розглянутих вище елементів конкурентного середовища, які визначають рівень конкуренції.

Саме рівень активності конкурентного середовища є визначальним моментом у побудові маркетингової політики підприємства, у виборі засобів і методів ведення конкурентної боротьби.



Однією з найважливіших характеристик активності конкурентного середовища є ступінь протидії конкурентів у боротьбі за споживачів і нові ринкові ніші або **інтенсивність конкуренції**. Виділяють три агрегованих фактори, які визначають інтенсивність конкуренції, а саме: характер розподілу ринкових часток між конкурентами, темпи зростання ринку, його рентабельність.

**Розподіл ринкових часток між конкурентами та інтенсивність конкуренції.** Для оцінювання характеру розподілу ринкових часток між конкурентами зазвичай користуються показником, який відображає ступінь концентрації виробництва галузі. Такий показник дозволяє оцінити ступінь монополізації ринку і є величиною, зворотною до інтенсивності конкуренції. Для розрахунку використовується так званий чотири-частковий показник концентрації ( $CR_4$  – Concentration Ratio):

$$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP},$$

де  $OP_1$  – обсяг реалізованої продукції  $i$ -го підприємства (у певній валюті);

$OP$  – загальний обсяг реалізації продукції заданого асортименту (у валюті);

$OP_1 = \text{MAX} (OP_i)$ , для усіх  $i = 1/n$ ;

$OP_2 = \text{MAX} (OP_i/OP_1)$ , для усіх  $i = 1:(n - 1)$ ;

$OP_3 = \text{MAX} (OP_i/OP_1, OP_2)$ , для усіх  $i = 1:(n - 2)$ ;

$OP_4 = \text{MAX} (OP_i/OP_1, OP_2, OP_3)$ , для усіх  $i = 1:(n - 3)$ ;

$n$  – загальна кількість підприємств, які реалізують максимальні обсяги продукції у загальній кількості реалізації продукції на даному ринку. Так, з 1968 по 1984 р. цей показник використовується департаментом США для оцінки ступеня концентрації товарних ринків. У випадку, якщо  $CR_4$  перевищував 0,75 (75%), запроваджувались обмеження на злиття (поглинання) підприємств, тому що даний ринок розглядався як об'єкт монопольної практики.

Тепер коефіцієнти концентрації розраховуються і відслідковуються національною статистикою США і Франції для 4, 8, 20, 50, 100 провідних підприємств ринку. В Німеччині, Англії і Канаді – для 3, 6, 10. З середини 80-х років  $CR_4$  став використовуватися і в країнах Східної Європи, зокрема в Угорщині і Польщі (Яковлев А. Статистическая

оценка уровня монополизации производства // «Вестник статистики», 1990. — № 9. — С. 39–44).

**Темпи зростання ринку та інтенсивність конкуренції.** Прискорене зростання ринку навіть при рівних потужностях конкурентів може усунути багато які протиріччя між підприємствами за рахунок задоволеності їх темпами розвитку. Наприклад, високі темпи на ринках, які швидко розвиваються і які забезпечуються зростаючим попитом і пропозицією товарів, відсувають на задній план проблеми конкуренції. Це відбувається, головним чином, через те, що збільшення ринкових часток підприємств відбувається не за рахунок конкурентів, а за рахунок збільшення кількості споживачів або обсягів (кратності) покупок вже існуючими споживачами. У цій ситуації інтенсивність конкуренції спадає.

Але прискорене зростання не може бути нескінченним. З багатьох об'єктивних і суб'єктивних причин будь-який ринок товарів переживає стан стагнації, застою або невеликого позиційного зростання, коли збільшення обсягу продаж підприємства може відбуватися головним чином за рахунок переманювання споживачів у конкурентів та / або погіршення позиції конкурентів. У такій ситуації активність конкурентної боротьби значно зростає. Цей факт необхідно враховувати в комплексній оцінці інтенсивності конкуренції. Головна складність такого розрахунку полягає в неоднозначності визначення граничних значень темпів зростання, за межами яких інтенсивність конкуренції мінімальна (зона значень темпів зростання більших за 100%), або наближається до максимуму (значення темпів зростання менших за 100%). Практика бізнесу свідчить про те, що більшість ситуацій, які описують динаміку ринків конкретних товарів, можна обмежити двома граничними значеннями річних темпів зростання обсягів реалізації: 70 і 140%. В цьому діапазоні ринкових ситуацій можуть бути розподілені значення показника інтенсивності конкуренції, який враховує темпи зростання обсягу продаж на даному ринку.

**Рентабельність ринку та інтенсивність конкуренції.** Іншим важливим економічним фактором, який визначає інтенсивність конкуренції, є коефіцієнт рентабельності ринку ( $P_p$ ), який визначається відношенням сукупного прибутку, який одержаний підприємствами на даному ринку ( $\Pi$ ), до загального обсягу продаж ( $O_p$ ):

$$P_p = \frac{\Pi}{O_p}.$$

Ринок з високою рентабельністю характеризується перевищенням попиту над пропозицією. Ця обставина дозволяє реалізувати цілі, які стоять перед підприємствами, відносно безконфліктними прийомами й методами і які не зачіпають інтересів конкурентів. Із зменшенням прибутковості бізнесу ситуація змінюється на протилежну.

Для зручності проведення порівняльного аналізу інтенсивності конкуренції на різних ринках (сегментах ринку) і оцінки їх привабливості (з точки зору конкурентної активності) може бути корисним оперування узагальненою характеристикою інтенсивності конкуренції. Крім бази порівняння, вона дає можливість уточнити результати аналізу окремих елементів конкурентного середовища підприємства і більш послідовно підійти до формування спеціального аналітичного звіту (Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — С. 32–45).

Аналізуючи рівень та інтенсивність конкуренції на світових ринках, необхідно враховувати процеси регіоналізації та глобалізації. В результаті формування регіональних ринків визначаються їхні географічні межі. Це може позначитися на таких факторах, як асортимент продукції, вартість транспортних витрат тощо. І, навпаки, глобалізація сприяє розширенню географічних меж світових ринків і зменшенню можливості їхньої монополізації.

### **2.3. Конкурентоспроможність товару (послуги) і фірми. Визначення споживчої цінності товару (послуги)**

Для визначення конкурентоспроможності товару керуються такими принципами:

- протилежність цілей і засобів суб'єктів ринку;
- урахування особливостей різних сегментів ринку;
- квазістабільність ринкової кон'юнктури в період проведення досліджень;
- переважно раціональна поведінка суб'єктів ринку.

Принцип протилежності цілей і засобів при управлінні конкурентоспроможністю товару означає, що конкурентоспроможність товару як економічну категорію слід розглядати у двоїстому аспекті, тобто необхідно враховувати інтереси обох суб'єктів ринкових відносин (споживачів і виробників), цілі яких взаємопов'язані, але протилежні: для виробників важливими є параметри, які впливають на рівень витрат, а для споживача — параметри, які впливають на споживчі якості продукції (товару). Ці відносини можна виразити у матриці протилежності цілей і засобів у процесі товарно-грошового обміну між суб'єктами ринкових відносин (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Матриця протилежності цілей і засобів у процесі оцінювання конкурентоспроможності продукції**

Суб'єкти	Фактори конкурентоспроможності	
	Якість	Ціна
Виробник	1. Якість процесу виробництва продукції (засіб)	3. Витрати, пов'язані з виробництвом продукції (ціль)
СПОЖИВАЧ	2. Якість продукції (ціль)	4. Витрати, пов'язані із споживанням продукції (засіб)

Для покупця метою здійснення покупки товару є придбання її якості — здатності задовольняти конкретні потреби (квадрант 2 матриці), вартість факторів, які задовольняють ці потреби (квадрант 4 матриці). Кожний споживач при виборі конкретного товару, намагається досягти оптимального співвідношення між рівнем споживчих властивостей і витратами на її придбання і використання, тобто отримати максимум споживацького ефекту на одиницю витрат. З точки зору виробника корисність товару визначається витратно-ціновими факторами. А тому у довгостроковій перспективі метою дій будь-якого виробника є досягнення максимальної різниці між ціною реалізації товару і власними витратами на його виробництво (квадрант 3).

У зв'язку з цим першочерговим завданням для виробника є формування у свідомості споживача думки про високу ступінь корисності продукції. Якісний рівень процесу виробництва (квадрант 1), який виражається через виробничо-технологічні показники і втілений у якості товару, забезпечує задоволення потреб виробника і виступає засобом досягнення цілі — одержання прибутку.

Принцип урахування особливостей різних сегментів ринку ґрунтується на багатій практиці ринкових відносин, яка показала, що споживачі по-різному реагують на один і той самий товар і з одними й тими самими властивостями. Кожний споживач оцінює рівень конкурентоспроможності товару відповідно власних уподобань і фінансових можливостей. Однак сукупний попит певної групи споживачів концентрується, як правило, навколо деякого рівня якості і ціни товару. А тому виробник, випускаючи продукцію з характеристиками, близькими до популярних, може за допомогою відносно невеликого асортименту задовольнити попити суттєвої частини споживачів. Вважається оптимальним сегмент ринку, до якого належить 20% споживачів, які купують приблизно 80% товару.

Принцип квазістабільності ринкової кон'юнктури полягає в тому що конкурентоспроможність товару — це поняття відносне, яке прив'язане не тільки до конкретного ринкового сегмента, а й до певного моменту часу. При незмінності якісних і вартісних характеристик товару його конкурентоспроможність може змінюватися у досить широкому діапазоні протягом нетривалого періоду.

Щоб уникнути внутрішньої неузгодженості основних параметрів оцінки конкурентоспроможності товару, необхідно розглядати такий період, протягом якого повинні бути незмінними психологічні аспекти сприйняття корисності товару суб'єктами ринкових відносин, виробничі можливості виробників і купівельна спроможність споживачів, ринкові позиції конкурентів тощо.

Принцип переважно раціональної поведінки суб'єктів ринку заснований на припущенні того, що поведінка кожного суб'єкта ринкових відносин (споживача або виробника) розглядається як серія взаємопов'язаних раціональних дій із заздалегідь визначеною метою.

Сутність цих дій полягає в тому, що суб'єкт вибирає раціональні цілі тільки відповідно до його природних і розумних соціальних потреб і старанно розраховує оптимальний шлях до задоволення потреб. Кожний виробник намагається використати всі резерви, щоб одержати максимальну віддачу від наявних у його розпорядженні ресурсів. Кожний споживач намагається одержати за свої гроші максимум з точки зору кількості і якості товару.

Більша частина споживацького простору *характеризується раціональним попитом*, тобто попитом, який зумовлений якостями, прибутковими певному товару.

*Нераціональний попит* означає, що частина сукупного попиту зумовлена іншими факторами, які не пов'язані з якістю товару (наприклад, психофізіологічні, соціокультурні, інстинкти, задоволення тощо) (Лобанов М. М. Осипов Ю. М. Основные принципы оценки конкурентоспособности продукции // Маркетинг в России и за рубежом, 2001. — №6. — С. 53–57).

Після визначення основних принципів оцінювання конкурентоспроможності товару слід перейти до визначення показника його конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність ( $K$ ) у загальному вигляді визначається відношенням корисного ефекту ( $E_k$ ) до сумарних затрат, які включають витрати, що пов'язані з придбанням та експлуатацією товару і іменуються ціною споживання ( $C_{\text{спож}}$ ). А тому умови надання переваги одному з товарів всім іншим виражається формулою

$$K = \frac{E_k}{C_{\text{спож}}} \max .$$

Чим більше співвідношення, тим вища конкурентоспроможність товару. Але визначити, чи відповідає потенційно експортний товар цій умові, можна лише в результаті порівняльного аналізу сукупних характеристик товару з товарами-конкурентами за ступенем задоволення конкретних потреб і за ціною споживання.

Оцінювання конкурентоспроможності будь-якого товару, що йде на експорт, включає такі етапи:

- а) аналіз ринку та вибір найбільш конкурентоспроможного товару-зразка для порівняння і визначення рівня конкурентоспроможності певного товару;
- б) визначення набору порівнюваних параметрів обох товарів;
- в) розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності певного товару (схема 2.2).

Одним з найвідповідальніших моментів аналізу конкурентоспроможності товару є вибір зразка. Помилка на цьому етапі може призвести до викривлення результатів усієї роботи. Зразок повинен належати до тієї самої групи товарів, що й вибір, який аналізується. Він повинен бути найбільш показовим для певного ринку як такий, що завоював найбільшу кількість переваг покупців.

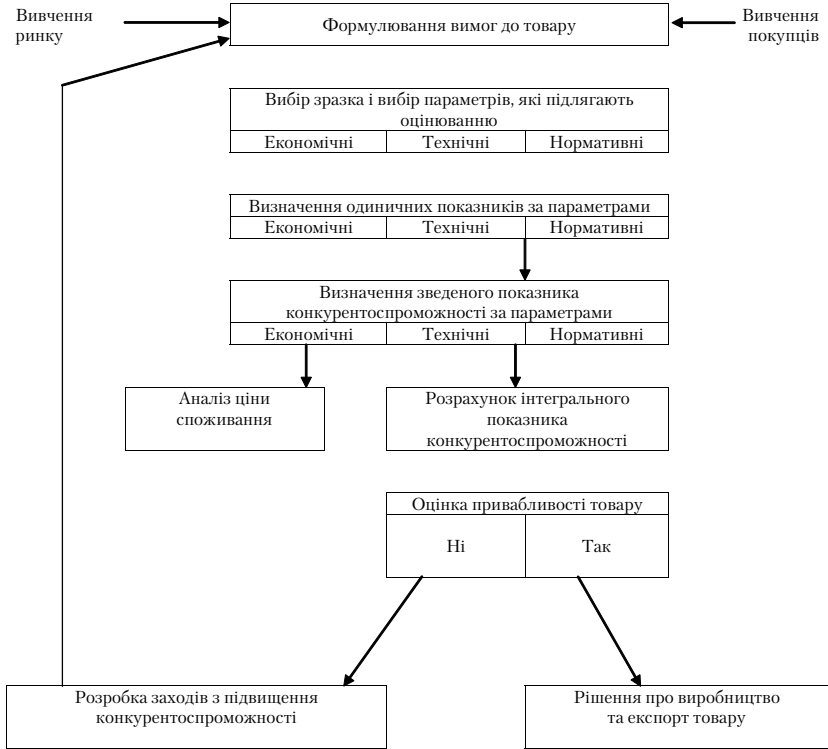


Схема 2.2. Оцінювання конкурентоспроможності товару.  
Вивчення конкурентів

Розглянемо це положення на конкретному прикладі. АТ «Укрім-пекс» продає невеликі вантажівки моделі «Форд-Отосан» турецького збирання вантажопідйомністю 1,1 т. Припустимо, що ми виступаємо на ринку легких вантажних автомобілів у класі вантажопідйомністю 0,5–1,5 т з автомобілем вантажопідйомністю 1,4 т. Для оцінювання конкурентоспроможності вибираємо аналог, який відрізняється від нашого виробу лише вантажопідйомністю – 1,1 т. Відмінність не досить суттєва. На конкурентному ринку, наприклад у Туреччині, обсяг попиту на цей клас автомобілів становить 69 тис. вантажівок за рік, з них на наш аналог припадає 12 тис. З метою завоювання ринку

ми можемо встановити на вантажівку вантажопідйомністю 1,4 т ціну, яка близька до ціни аналога, вважаючи, що попит поділиться порівну. Але насправді обсяг збуту не досяг і половини запланованого, тобто 3 тис. вантажівок. Виявилось, що на ринку Туреччини з 60 тис. проданих за рік автомобілів в класі вантажопідйомністю 0,5–1,5 т, 57 тис. автомобілів припадало на автомашини вантажопідйомністю 0,5–1,1 т, куди входить і аналог, і всього 3 тис. машин вантажопідйомністю 1,1–1,5 т. Такою є ціна у виборі зразка.

Для того щоб об'єктивно оцінити конкурентоспроможність товару, визначають набір порівняльних параметрів товару. З них одні характеризують споживчі властивості. При цьому розрізняють «жорсткі» і «м'які» споживацькі параметри, які становлять корисний ефект товару.

«Жорсткі» параметри описують найважливіші функції товару і пов'язані з ними основні характеристики, які задані конструктивними особливостями виробу. Це — технічні параметри, а також параметри відповідності міжнародним та національним стандартам і нормативам.

«М'які» параметри характеризують естетичні властивості товару, в тому числі дизайн, колір, упаковку та ін. Останнім часом зростає значення «м'яких» параметрів.

Після визначення набору споживацьких параметрів встановлюють їхню ієрархію. При цьому висувають на перший план ті з них, які мають найбільшу значимість для споживача.

На цій основі розробляється інтегральний показник конкурентоспроможності товару. Розрахунок такого показника для товару, призначеного для експорту, ґрунтується на порівнянні його з параметрами існуючого товару, який найбільш повно відображає потреби покупців. Головним джерелом відомостей про характер вимог покупців є ринкові дослідження. При цьому інформація може бути прямою, тобто одержаною в результаті збирання відповідних фактів. Непряма інформація — це відомості про розміри збуту і частки ринку найбільш конкурентоспроможних товарів-аналогів. Для того щоб оцінити співвідношення параметрів конкретного виробу і параметрів зразка, необхідно кількісно визначити їхні дані. Кожний «жорсткий» параметр має певну величину, яка вимірюється в кіловатах, метрах і т.п. Ступінь задоволення виражають у формі відсоткового



відношення фактичної величини параметра до тієї величини, за якої потреба задовольняється на 100%. Наприклад, пропонується машина для розфасування продуктів, яка має продуктивність 100 розфасовок за одну хвилину, а споживачеві потрібна продуктивність 400 операцій за одну хвилину. Таким чином, потреба за цим параметром задовольняється тільки на 25%. Такий розрахунок проводять за всіма кількісно оціненими параметрами і одержують для кожного параметричний індекс.

Параметричний індекс можна визначити і для «м'яких» параметрів, які важко піддаються кількісній характеристиці. Для цього використовують органоліптичні методи, тобто суб'єктивне сприйняття людиною деякої властивості об'єкта і вираз результатів у цифровій формі.

При виході з новим товаром на міжнародний ринок слід добуватися того, щоб інтегральний показник відносної конкурентоспроможності (К) виробу у відношенні до зразка був більш 1, тобто  $K > 1$  (Соколенко С. І. Сучасні світові ринки та Україна. — К.: Демос, 1995. — С. 21–26).

Після визначення конкурентоспроможності товару визначають і конкурентоспроможність фірми. Конкурентоспроможністю фірми необхідно керувати. При цьому конкурентоспроможність фірми визначають за формулою

$$KC_{\phi} = KC_{\sigma} P_{\mu},$$

де  $KC_{\sigma}$  — конкурентоспроможність виробу;

$P_{\mu}$  — рівень управління маркетингом, який визначається швидкістю реагування на зміни попиту і виходу на ринок з новим товаром (порівняно з конкурентами) (Г. І. Іспірян, А. К. Нгуен. Методологічний підхід і методика визначення конкурентної позиції фірми на ринку // «Легка промисловість», 1999. — № 1–2. — С. 66–67).

Конкурентоспроможність товару органічно пов'язана з його споживчою цінністю, яка виявляється у порівнянні з товарами конкурентів. На практиці зазвичай виділяють три головних напрями оцінювання конкурентних властивостей виробу:

- технічна досконалість;
- цінова привабливість;
- умови реалізації та поставки.

Технічну досконалість виробу вимірюють за допомогою оцінки його технічного рівня відносно до зразка.

Наприклад, для тракторів технічний рівень оцінюється за такими характеристиками:

- показники призначення: тяговий клас; питома витрата палива при найбільшій тяговій потужності; потужність двигуна, швидкість руху трактора та ін.;
- показники надійності: ресурс до першого капітального ремонту відповідно трактора, двигуна, трансмісії, несучої системи тощо;
- показники технологічності: питома конструкційна маса 4, питома металоємкість та ін.;
- показники транспортабельності: габарити;
- ергономічні показники: параметри середовища на робочому місці оператора; параметри вібрації; рівень зовнішнього шуму та ін.;
- показники безпеки: шлях гальмування; граничні кути підйому і спуску та ін.;
- патентно-правові показники: показники правового захисту і патентної чистоти;
- показники стандартизації та уніфікації: коефіцієнт застосовності та ін.;
- естетичні показники.

Цінова привабливість товару вимірюється на основі зіставлення фактурних цін товарів і цін споживання. Цінова привабливість може бути уточнена також і в порівнянні якості, упаковки, марки, умов обслуговування та ін.

При зіставленні умов реалізації і поставки товару необхідно брати до уваги умови авансування, знижку до ціни, умови платежу і поставки, строки поставки, гарантії та ін.

Усі ці властивості виробу складають комерційну характеристику конкуруючих товарів (схема 2.3) (Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — С. 77–79).



Схема 2.3. Склад комерційних характеристик товару

## 2.4. Показники і чинники міжнародної конкурентоспроможності підприємства (організації)

Підприємства, які намагаються вийти на зовнішній ринок, повинні визначити показники і чинники своєї міжнародної конкурентоспроможності. Для виходу на міжнародний ринок підприємство насамперед повинно досягти певного рівня ефективності своєї роботи. І тут виникає питання — яким показником слід вимірювати цей рівень? Це можуть бути показники якості продукції, величини прибутку та рівня рентабельності.

Останніми десятиліттями для підвищення конкурентоспроможності підприємств і продукції на підприємствах запроваджуються системи якості з наступною їхньою сертифікацією. Система якості — це сукупність організаційної структури, методик, процесів і

ресурсів, які необхідні для загального керівництва якістю на підприємстві.

У світі найбільш відома японська модель управління якістю продукції. Сутність цієї моделі полягає в тому, що відповідальність за забезпечення якості виробів покладається на найнижчі ланки виробничого процесу. При цьому переслідується мета — не виправлення допущеного браку, а запобігання йому на найбільш ранній стадії виробництва. Для цього створюються «гуртки якості», які складаються з робітників та майстрів з епізодичним залученням керівників більш високого рангу.

Едвард Демінг розробив Концепцію загального управління якістю, яка ґрунтується на таких «Чотирнадцяти принципах» управління якістю:

- 1) постійне вдосконалення товарів та послуг з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності;
- 2) відмова від низької якості в усьому;
- 3) усунення необхідності контролю за основною масою продукції через забезпечення якості продукту вже безпосередньо на місці виробництва;
- 4) зменшення кількості постачальників і встановлення довгострокових партнерських відносин на основі вірності і довіри;
- 5) остійне вдосконалення системи виробництва і обслуговування;
- 6) організація безперервного навчання (система глибокого знання);
- 7) запровадження сучасних методів керівництва з перенесенням акценту від контролю кількісних показників до якісних;
- 8) створення на підприємстві атмосфери відкритості і довіри;
- 9) усунення бар'єрів між підрозділами підприємства, поділу роботи на «свою» і «чужу». Персонал, який займається пошуком, проектуванням, виробництвом та продажем, повинен працювати як єдина команда;
- 10) відмова від лозунгів, транспарантів та настанов для робітників;
- 11) розроблення ефективних мотивацій до праці, завдяки чому робітники отримують задоволення від професійної майстерності;
- 12) підтримання у співробітників почуття професійної гордості;
- 13) запровадження на підприємстві енергійної програми з навчання і самовдосконалення;

14) прийняття будь-якої роботи та ідеї, корисних для конструктивних перетворень (Янковский Н. А. Управление конкурентоспособностью предприятия на мировых рынках: макро- и микроуровни. — Донецк: ДонНУ, 2004. — С. 302–307).

Для підприємств, які намагаються вийти зі своєю продукцією на зовнішній ринок, система якості є лише засобом на шляху одержання необхідного сертифікату, якого вимагають зовнішні споживачі.

Але формальне запровадження системи якості і одержання сертифікату на певну систему і продукцію може бути лише однією з необхідних, але аж ніяк не достатньою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Наприкінці ХХ ст. багаторічний досвід свідчив, що компанії, які зосереджені на забезпеченні рентабельності або прибутку за рік, страждають на короткозорість. Типовими є ситуації, коли за наявності прибутку підприємство є неплатоспроможним, тобто не може погасити свої поточні зобов'язання, і, навпаки, маючи збитки, підприємство акуратно розраховується з поставщиками, співробітниками, державою і кредиторами. А тому одержання прибутку не може бути критерієм успішності функціонування підприємства.

Виходячи зі світової економічної практики, можна встановити, що критерієм ефективності підприємства є зростання добробуту власників (акціонерів, власників частки або паю), або, інакше, зростання вартості бізнесу. Це зростання може бути визначене як різниця між вартістю капіталу, який внесений акціонером (власником частки) під час створення підприємства, і вартістю цієї самої частки при її можливому продажу.

Показник ринкової вартості компанії реагує на будь-які зміни ситуації: зниження рентабельності випуску, погіршення платоспроможності, збільшення інвестиційного ризику, втрату конкурентної переваги — все це викликає зменшення ринкової вартості підприємства. У багатьох зарубіжних компаніях ринкова вартість бізнесу стала важливим об'єктом управління. Всі ключові управлінські рішення приймаються з метою збільшення ринкової вартості компанії.

Перед кожним підприємством у міру його розвитку виникають певні проблеми і завдання, рішення яких здійснюється шляхом застосування різних управлінських методик та технологій. Аналіз цих завдань дає можливість виявити ключові характеристики або показники

конкурентоспроможності, які відображають стан розвитку підприємства.

Перше завдання, яке виникає у підприємства, що функціонує в умовах ринку, це елементарне виживання або здатність оплачувати свої рахунки, тобто забезпечення платоспроможності. Це завдання вирішується екстремними заходами щодо реалізації вже виробленої продукції, проведенням ряду маркетингових заходів: аналізу ринку, асортименту, цінової політики, методів просування.

Після досягнення платоспроможності виникає звичайне завдання — досягти прибутковості діяльності. На цьому етапі маркетингові заходи необхідно доповнити заходами економічними (аналіз затрат на виробництво, аналіз собівартості і ціноутворення) та організаційно-технологічними (аналіз ефективності виробництва, технологічності та ін.).

Після вирішення поточних задач виникають завдання другого рівня. На цьому етапі першою ключовою характеристикою є стратегічність управління. Для вирішення цього завдання розробляється стратегічна концепція для підприємства і кожного підрозділу.

Наступним важливим завданням для менеджменту підприємства є структурування і відповідна цій системі характеристика — адаптивність системи управління. Це означає, що система управління повинна сприяти реалізації стратегічної концепції компанії.

Іншою актуальною проблемою для підприємства стає забезпечення фінансової та управлінської прозорості. Ця характеристика передбачає наявність у підприємства фінансової структури (виділення центрів фінансового обліку та відповідальності), фінансової політики, яка відповідає міжнародним принципам і стандартам обліку. Забезпечення фінансової та управлінської прозорості досягається також своєчасним і правильним використанням таких інструментів, як фінансовий аналіз, фінансове планування, антикризове управління, страхування та ін.

Наш час — час нових виробничих та управлінських технологій, інтернаціоналізації конкуренції, глобалізації світової економіки, швидкої зміни умов зовнішнього середовища, широкого застосування системного підходу до управління — ставить перед менеджментом нові завдання. У процесі свого зростання підприємство стикається з проблемами зростання. Симптомами проблем цього рівня можуть бути: ускладнення інформаційних, матеріальних та інших потоків на підприємстві; погіршення фінансового стану, зниження загальної

організованості та ін. Виникає завдання і з ним чергова характеристика стану підприємства — керованість бізнесу.

Для вирішення цієї проблеми необхідно запроваджувати сучасні технології. При цьому виникає необхідність узгодження і організації інтегрованої взаємодії багатьох фінансових та управлінських методик, для чого на підприємстві створюється бібліотека або сховище оптимальних управлінських рішень, експертних систем, засобів та систем підтримки прийняття рішень. Усе це повинно забезпечити додаткові конкурентні переваги і підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства.

Ще одне завдання — забезпечення інвестиційної привабливості підприємства. Вирішення його дасть підприємству можливість збільшити свою капіталізацію і, як наслідок, підвищити вартість капіталу, вкладеного власниками.

На схемі 2.4 показано взаємозв'язок характеристик підприємства з його конкурентоспроможністю і якістю менеджменту.

В результаті аналізу цих характеристик можна визначити основні принципи концепції забезпечення КС підприємства (схема 2.5).

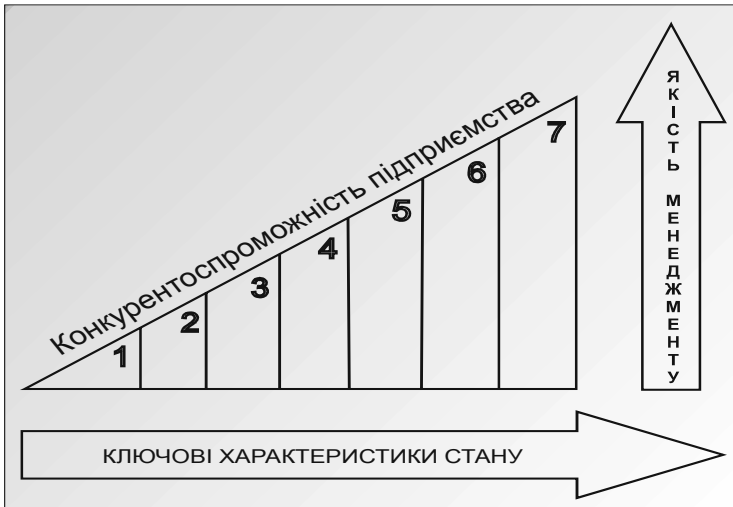
Завдання забезпечення КС підприємства включає забезпечення КС продукції і власне КС підприємства.

1. Слід виділяти різні критерії КС підприємства залежно від горизонту планування і управління на підприємстві.
2. Основним показником КС підприємства на оперативному рівні є інтегральний показник КС продукції.
3. На тактичному рівні КС підприємства забезпечується його загальним фінансово-господарським станом і характеризується комплексним показником його стану.

На стратегічному рівні КС підприємства характеризується інвестиційною привабливістю, критерієм якої є зростання вартості бізнесу.

Конкурентоспроможність продукції є важливим показником КС підприємства тому, що виробництво і збут конкурентоспроможної продукції забезпечують наявність грошового потоку.

За існуючими методиками комплексного оцінювання фінансово-господарської діяльності підприємства, можна характеризувати КС підприємства на тактичному рівні. Але, як зазначають дослідники, не має єдиних стандартів оцінювання і єдиної методики. На Заході немало підприємств користуються власними методиками оцінювання.



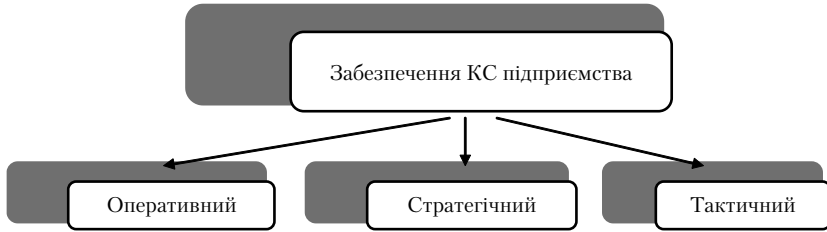
1. Платоспроможність	}	<b>Оперативний рівень управління КС</b> КС продукції
2. Прибутковість		
3. Стратегічність управління	}	<b>Тактичний рівень управління КС</b> Інтегральний показник фінансово-господарського стану підприємства
4. Адаптивність системи управління		
5. Фінансова та управлінська прозорість		
6. Керованість бізнесу	}	<b>Стратегічний рівень управління КС</b> Зростання вартості підприємства
7. Інвестиційна привабливість		

Схема 2.4. Ключові характеристики стану підприємства

У методології вартісного підходу до забезпечення конкурентоспроможності важливу роль відіграє власне оцінка вартості підприємства (бізнесу). Як у теорії, так і на практиці існує три підходи до оцінювання бізнесу:

- дохідний;
- порівняльний ринковий);
- затратний (на основі активів).





**Конкурентоспроможність продукції**

**Критерій:** показник КС продукції

**Методи оцінювання:**

- Евристичний (експертний) метод
- Кваліметричний (кількісне оцінювання якості) метод
- Комплексний (інтегральний) метод

**Загальний стан підприємства**

**Критерій:** комплексний показник стану підприємства

**Методи оцінювання:**

- Методики комплексних оцінювань фінансово-господарської діяльності підприємства

**Інвестиційна привабливість**

**Критерій:** зростання вартості підприємства

**Підходи до оцінювання:**

- Порівняльний
- Затратний
- Доходний
- Опціонний

У зарубіжній практиці поширений ще один підхід, який ґрунтується на оцінці майнових (реальних) опціонів.

Вважається, що найбільш адекватним підходом до оцінювання вартості бізнесу є доходний. Цей підхід ґрунтується на допущенні про те, що вартість підприємства може бути визначена як сума доходів, які воно приносить своєму власникові.

Таким чином, головним завданням і результатом функціонування системи забезпечення конкурентоспроможності повинно бути збільшення вартості підприємства (Кротков А. М., Еленева Ю. Я. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки // Маркетинг в России и за рубежом, 2001. — № 6. — С. 59–67).

Вирішальні чинники високої конкурентоспроможності фірми:

- переваги її товару над товарами конкурентів;
- нижчі витрати і, відповідно, ціни;
- переваги над конкурентами щодо рівня управління маркетингом — швидкість реагування на зміни попиту, виходу на ринок і доставки споживачеві.

Усі ці чинники в сукупності визначають лідируючу конкурентну позицію фірми серед конкурентів у просторі ємності ринку (Легка промисловість, 1999. — № 1–2. — С. 66).

## **2.5. Основні напрями і програми підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства (організації)**

Для того щоб зберегти і зміцнити свої позиції на міжнародному ринку, підприємству необхідно не тільки підтримувати високу конкурентоспроможність, а й постійно її підвищувати, тому що конкуренти не «дрімають».

Для вирішення цієї проблеми насамперед необхідно визначити чинники, які сприяють підвищенню міжнародної конкурентоспроможності.

Якщо фірма-виробник сприяє одержанню інституційним споживачем прибутку, то, таким чином, вона добивається високої конкурентоспроможності своєї продукції.

Прибуток — це різниця між валовим доходом і валовими витратами. Іншими словами, це сума всіх грошових надходжень, які одержані в результаті діяльності компанії, за відрахуванням тих витрат, яких ця діяльність вимагала. А тому прибуток і разом з тим конкурентоспроможність можуть бути підвищені за допомогою двох чинників: або шляхом зниження витрат, або підвищення доходу.

Витрати споживача можуть бути знижені в результаті:

- 1) зниження ціни товару, який споживається;
- 2) зменшення вартості його доставки, установки, налагодження та ін.;
- 3) скорочення вартості експлуатації продукту. Витрати на більшість видів складного устаткування і на деякі прості продукти не завершуються в момент їхньої купівлі. Наприклад, автомобіль потребує догляду, обслуговування, ремонту, може зношуватися

з різною швидкістю та ін. Якщо виробник поставляє товар, який знижує витрати під час експлуатації то, тим самим він знижує витрати фірми-споживача;

- 4) зниження ризику виготовлення неякісного кінцевого продукту. За рахунок високої якості комплектуючих може бути послаблена небезпека випуску неякісного продукту і знижені спричинені цим витрати на гарантійний ремонт та зміну браку.

Такий самий важливий вплив, як витрати на рівень прибутковості фірми-споживача, має підвищення валового доходу в результаті використання певного товару.

Зокрема, дохід споживача може зрости:

1) через підвищення цін на його готову продукцію, якщо використані комплектуючі:

- надали можливість підвищити якість. Наприклад, нові властивості шин поліпшили якісні характеристики велосипеда і створили передумови для підвищення його ціни;
- дали можливість випустити принципово нову продукцію. Так, поштовх до створення нового типу літаків дуже часто дає появу (і, відповідно, закупку) більш досконалих двигунів, яких авіабудівельні фірми зазвичай не виробляють;
- дали змогу виробити продукт, який більше відповідає запитам споживачів. Наприклад, використання нових надлегких акумуляторів дало змогу випустити портативні комп'ютери (ноутбуки) з вбудованими обладнаннями електронного зв'язку, що зробило їх більш зручними для споживачів, а саме — для бізнесменів;
- підвищили престижність продукції. Цю функцію, наприклад, виконують написи «Інтел інсайд» на комп'ютерах. Вони засвідчують, що при виробництві цих машин було використано високоякісний мікропроцесор американської фірми «Інтел» і тим самим піднімають довіру до всього комп'ютера.

2) через зростання кількості продаваних товарів (послуг). Так, завдяки появі банкоматів їхні покупці — банки — розширили обсяг операцій за рахунок цілодобового надання послуг своїм клієнтам (Юданов А. Ю. Конкуренція: теорія і практика: Учебно-методическое пособие. — 2-е изд. испр. и доп. — М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», изд-во «Гном-пресс», 1998. — С. 54–57).

В умовах формування ринкової економіки виникають специфічні проблеми щодо визначення основних напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, які увійшли в цей період реформ зовсім невідповідними до конкурентної боротьби. А тому необхідно навести елементарний ринковий порядок на підприємстві за такими напрямками: відновити трудову дисципліну, запровадити прості заходи щодо підвищення якості продукції та контроль за фінансовими показниками.

Головною причиною збереження низької дисципліни є слабка мотивація праці через низьку і несвоєчасну оплату у поєднанні із стихійним характером скорочення персоналу. Справа в тому, що дирекції приватизованих фірм вважають за краще очікувати, поки зайві робітники звільняться самі, не витримавши низької і нерегулярно виплачуваної зарплати. В результаті відбувається погіршення якості персоналу тому, що першими звільняються кращі — їм легше знайти гарну роботу, а залишаються гірші, яким ні на що більше розраховувати.

Вихід полягає в тому, щоб зробити процес звільнення керованим. Звільняти тих, хто того заслугоує. Таку політику можна реалізувати лише в тому випадку, якщо рядовим робітникам стає зрозуміло перспектива розвитку фірми і доцільність жорстких дисциплінарних заходів.

Друга типова проблема — нехтування якістю продукції. Мається на увазі не проблема підвищення якісних характеристик продукції в усій її повноті і складності, а усунення відвертої «халтури». Відсутність елементарного рівня якості просто викидає виробника за межі ринку.

Велику користь у первинному поліпшенні якості приносить проста процедура порівняння власної продукції з аналогічними товарами конкурентів. Також проблема вирішується за рахунок переходу на нові, якісніші комплектуючі, зміни дизайну, точніше додержання норм технологій, тобто практично без додаткових витрат. Конкурентоспроможність неможлива без установаження у фірмі духу боротьби з «халтурою».

Нарешті, ще одним загальнопоширеним джерелом низької конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є відношення до бухгалтерії як до чогось другорядного, необхідного лише «для звіту», ніж для вирішення життєво важливих завдань фірми.

По-перше, на багатьох заводах зберігається старий підхід до управління фінансами, який зовсім не пристосований до ринкових умов (вільних цін, різноманітних норм платежу, комерційних ризиків тощо). Наприклад, продовжуються поставки неплатоспроможним клієнтам, ціни встановлюються на одному рівні незалежно від форми оплати, не контролюється використання тимчасово вільних коштів тощо. Це призводить до повного безладдя, величезних зловживань у фінансах підприємств і, як наслідок, надмірно високих затрат.

Оздоровлення фінансів починається тоді, коли директор починає особисто слідкувати за раціональністю фінансових потоків.

По-друге, на більшості підприємств бухгалтерія не націлена на допомогу управлінню, не дає керівництву даних про економічну ефективність тих чи інших видів діяльності. Між тим, при правильній постановці справи бухгалтерський облік дає змогу відповісти на найважливіші питання: виробництво яких типів виробів у нинішній момент збиткове, а яких виключно вигідне? На яких стадіях виробництва підприємство несе основні витрати? Які закуповувані ресурси обходяться особливо дорого? і т.ін.

Маючи таку інформацію, керівництво легше зможе приймати правильні рішення і тим самим значно покращувати становище фірми (Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практическое пособие. — С. 343–348).

Крім того, треба мати на увазі, що зараз на світовому ринку поступальні процеси пошуку нових машин і технологій, досконаліших товарів не припиняються ні на мить. А тому українським підприємцям, щоб не відстати від цього стрімкого руху, необхідно постійно підвищувати рівень своїх конкурентних можливостей. Цього можна досягти шляхом одержання згоди провідних міжнародних фірм не тільки придбати у них продукцію, а й активно співробітничати з ними на взаємовигідних умовах. Саме так формується сучасний потенціал підприємства і підвищуються його конкурентні можливості.

Наявність таких можливостей, їх розвиток «по горизонталі» і якісні характеристики «по вертикалі» створюють новий рівень конкурентоспроможності підприємства, який у стратегічному плані забезпечує необхідні, реальні та важливі передумови для стабільної роботи на рівні світових стандартів.

Вважається, що в сучасних умовах не конкуренція, а кооперація і співробітництво є фундаментальним джерелом прибутку компаній та економічного добробуту суспільства (Скудар Г. Стратегія піднесення конкурентоспроможності підприємства: проблеми і складові успіху // Економіка України, 2000. — № 6. — С. 19).

Для підтримання високого рівня конкурентних переваг використовується такий напрям, як державний вплив на процес забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств і галузей національної економіки.

Конкурентний статус фірми (підприємства) формується за рахунок внутрішніх і зовнішніх чинників. Про використання внутрішніх чинників фірма повинна потурбуватися сама. А створення умов для виникнення і підтримки конкурентних переваг національної економіки в цілому — найважливіше завдання держави, її законодавчої та виконавчої влади.

Це завдання повинно вирішуватися на основі державної програми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. Основні зусилля держави мають бути спрямовані на пошук та «витягування» потенційно конкурентоспроможних галузей і підприємств, тобто таких підприємств, які в більшій мірі, ніж інші, мають необхідні умови для досягнення (за допомогою державної підтримки) в короткі строки конкурентних переваг на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Державна програма повинна бути орієнтована на вирішення трьох основних проблем:

- 1) створити сприятливі передумови для досягнення конкурентних переваг в усіх детермінантах «національного конкурентного ромба»;

- 2) знайти конкурентоспроможні галузі (підприємства);

- 3) організувати процес раціонального використання коштів державного бюджету на поетапне перетворення цих галузей на галузі, які володіють реальними конкурентними перевагами (Градов А. П. Экономическая стратегия фирмы. — СПб: Спецлит, 2000. — С. 110–111).

## **Семінар № 2. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства (організації)**

**Мета і завдання заняття:** визначити місце підприємства на міжнародному ринку; як оцінюється рівень та інтенсивність конкуренції, особливості конкурентного середовища підприємства, як оцінюється рівень та інтенсивність конкуренції на світових ринках. Визначити конкурентоспроможність товару (послуги) і фірми, визначення споживчої цінності товару (послуги), оцінювання конкурентоспроможності товару, визначення показників і чинників міжнародної конкурентоспроможності підприємства (організації), ключові характеристики стану підприємства, державні програми підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства (організації).

### **План**

1. Підприємство і його місце на міжнародному ринку.
2. Підприємство та конкурентоспроможність галузі та національної економіки.
3. Міжнародне конкурентне середовище підприємства (організації).
4. Оцінювання рівня та інтенсивності конкуренції на світових ринках.
5. Конкурентоспроможність товару (послуги) і фірми.
6. Визначення споживчої цінності товару (послуги).
7. Показники і чинники міжнародної конкурентоспроможності підприємства (організації).
8. Основні напрями і програми підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.
9. Заслуховування та обговорення рефератів.

### **Ключові поняття**

Конкурентоспроможність товару (послуги) і фірми, споживча цінність товару (послуги), оцінювання конкурентоспроможності товару, склад комерційних характеристик товару, японська модель управління якістю продукції, ключові характеристики стану підприємства, критерії та показники конкурентоспроможності підприємства, програми міжнародної конкурентоспроможності підприємства (організації).

### **Проблемно-пошукові запитання**

1. У чому полягає сутність поняття «міжнародне конкурентне середовище підприємства (організації)»?
2. Дайте визначення середовища досконалої (чистої) конкуренції.

3. Які виділяються шість основних факторів конкурентного середовища підприємства?
4. Які виділяються вісім елементів при оцінюванні державної політики, що регулює конкуренцію?
5. Які існують вісім умов, що визначають характер впливу споживачів продукції на інтенсивність конкуренції?
6. Якими чотирма принципами керуються для визначення конкурентоспроможності товару?
7. У чому сутність понять раціонального та нераціонального попиту?
8. Які три етапи включає оцінка конкурентоспроможності товару, що йде на експорт?
9. Які три головних напрями при оцінюванні конкурентних властивостей виробу?
10. Які три вирішальних чинники визначають високу конкурентоспроможність фірми?
11. У чому полягає основа та мета державної програми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки?

### **Теми доповідей та рефератів**

1. Методи визначення рівня монополізму на ринках промислової продукції.
2. Особливості діяльності підприємства в середовищі досконалої (чистої) конкуренції.
3. Особливості діяльності підприємств в середовищі монополістичної конкуренції.
4. Особливості діяльності підприємства в умовах середовища олігополістичної конкуренції.
5. Особливості діяльності підприємства в умовах чистої монополії.
6. Конкурентоспроможність товару як економічна категорія.
7. Оцінювання конкурентоспроможності товару, що йде на експорт.
8. Ключові характеристики стану підприємства.
9. Основні напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності фірми.

**Література:** 5, 14, 15, 17, 21, 30, 31, 38, 40, 43, 44, 7, 53, 58, 60, 61.



### **Контрольні запитання до модуля I**

1. У чому полягає сутність поняття «конкуренція»?
2. Які ви знаєте чотири класичні моделі конкуренції і в чому їхня сутність?
3. Назвіть п'ять сил конкуренції та розкрийте їхній зміст.
4. Визначте позитивні та негативні риси конкуренції.
5. У чому полягають особливості міжнародної конкуренції?
6. У чому полягає сутність поняття конкурентоспроможність та міжнародна конкурентоспроможність?
7. Визначте основні принципи міжнародної конкурентоспроможності?
8. Які ознаки характерні для ринку як системи соціально-економічних відносин щодо товарного обміну?
9. Чим зумовлюється елементний склад ринку?
10. Чим пояснюється існування міжнародного ринку?
11. Що таке ніша ринку і від чого залежить її вибір?
12. Дайте характеристику підприємства як суб'єкта господарювання?
13. Які основні чинники визначають місце підприємства на міжнародному ринку?
14. Від чого залежить успіх фірми на міжнародному ринку?
15. Які головні чинники визначають стан галузевої конкуренції?
16. Які підходи використовуються в світовій практиці для оцінювання національної конкурентоспроможності?
17. У чому полягає предмет курсу «Міжнародна конкурентоспроможність підприємства (організації)»?
18. У чому полягають основні завдання вивчення цього курсу?
19. У чому полягають особливості міжнародного конкурентного середовища підприємства?
20. Як визначається коефіцієнт рентабельності ринку?
21. Якими принципами потрібно керуватися при визначенні конкурентоспроможності товару?
22. Як визначається конкурентоспроможність фірми?
23. Визначте критерії та показники конкурентоспроможності підприємства.
24. Що сприяє підвищенню міжнародної конкурентоспроможності підприємства?
25. Які проблеми покликана вирішувати державна програма забезпечення конкурентоспроможності національної економіки?

## Підсумкові тестові завдання до модуля I

### **Тест 1. Які Вам відомі постулати класичних моделей конкуренції:**

- 1) досконалої (чистої) конкуренції;
- 2) недосконалої конкуренції;
- 3) монополістичної конкуренції;
- 4) олігополістичної конкуренції;
- 5) чистої монополії?

### **Тест 2. Які Вам відомі сили конкуренції:**

- 1) ринкова сила і контроль за умовами угоди з боку постачальників ресурсів;
- 2) ринкова сила і контроль за умовами угоди з боку виробників продукції;
- 3) ринкова сила і контроль за умовами угоди з боку покупців продукції;
- 4) суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі;
- 5) спроби компанії з інших галузей залучити покупців даної галузі на бік своїх товарів-замісників;
- 6) потенціал входження у галузь нових фірм?

### **Тест 3. Якими основними принципами визначається міжнародна конкурентоспроможність:**

- 1) конкурентна перевага стосується всієї системи цінностей;
- 2) конкурентна перевага впливає в основі з поліпшувань, нововведень та перемін;
- 3) конкурентна перевага підтримується тільки завдяки безперервним поліпшенням;
- 4) конкурентна перевага потребує постійного збільшення випуску продукції;
- 5) підтримка переваги потребує вдосконалення її джерел;
- 6) підтримання переваги потребує глобального підходу до стратегії?

### **Тест 4. Які якості повинна мати цільова ніша для досягнення конкурентної переваги:**

- 1) цільова ніша повинна бути зручно розташована;
- 2) покупці повинні володіти різноманітними потребами;
- 3) ланцюг виробництва – витрати повинен відрізнятись від аналогічного ланцюга, який характерний для іншої ніші?

### **Тест 5. Якими основними чинниками визначається місце підприємства (фірми) на міжнародному ринку:**

- 1) здатністю підтримувати конкурентну перевагу над іншими фірмами;
- 2) здатністю знайти і зайняти відповідну нішу;
- 3) здатністю утворювати міжнародні об'єднання?

**Тест 6. Визначте особливі стадії конкурентоспроможності національної економіки:**

- 1) розвиток конкуренції на основі ринкових факторів;
- 2) розвиток конкуренції на основі факторів виробництва;
- 3) розвиток конкуренції на основі інвестицій;
- 4) розвиток конкуренції на основі нововведень;
- 5) стадія конкуренції на основі багатства.

**Тест 7. Визначте основні фактори конкурентного середовища підприємства:**

- 1) підприємства, які вступають на ринок і які загострюють конкурентну боротьбу;
- 2) споживачі продукції, які чинять тиск на підприємства галузі;
- 3) держава та її політика в галузі регулювання конкуренції;
- 4) постачальники сировини, матеріалів, комплектуючих виробів на галузевий ринок;
- 5) географічне розташування галузевого ринку;
- 6) безпосередньо підприємства-виробники (продавці продукції);
- 7) виробники товарів-замінників, які займають частину галузевого ринку.

**Тест 8. Назвіть основні елементи державної політики, яка регулює конкуренцію:**

- 1) фінансова політика стимулювання конкуренції;
- 2) антимонопольна політика, яка визначає засоби і методи контролю і обмеження існуючих природних і державних монополій;
- 3) участь держави у виробництві і реалізації продукції;
- 4) регулювання експорту та імпорту продукції;
- 5) державна стандартизація продукції, технологій, умов безпеки;
- 6) регулювання видобутку корисних копалин, цін на сировину, матеріали, енергію, воду, землю;
- 7) регулювання розміщення переробних підприємств;
- 8) патентно-ліцензійна політика;
- 9) соціальний захист споживачів.

**Тест 9. Якими принципами керуються для визначення конкурентоспроможності товару:**

- 1) урахування собівартості виробництва товару;

- 2) урахування особливостей різних сегментів ринку;
- 3) протилежність цілей і засобів суб'єктів ринку;
- 4) квазістабільність ринкової кон'юнктури в період проведення досліджень;
- 5) переважно раціональна поведінка суб'єктів ринку?

**Тест 10. Визначте основні принципи концепції забезпечення конкурентоспроможності (КС) підприємства:**

- 1) основним показником КС підприємства на оперативному рівні є інтегральний показник КС продукції;
- 2) на тактичному рівні КС підприємства забезпечується його загальним фінансово-господарським станом і характеризується комплексним показником його стану;
- 3) на стратегічному рівні КС підприємства характеризується інвестиційною привабливістю, критерієм якої є зростання вартості бізнесу;
- 4) на міжнародному рівні КС підприємства визначається кількістю реалізованої продукції на світовому ринку;
- 5) завдання забезпечення КС підприємства включає забезпечення КС продукції і власне КС підприємства;
- 6) слід виділяти різні критерії КС підприємства залежно від горизонту планування і управління на підприємстві.

**Тест 11. На вирішення яких основних проблем повинна бути орієнтована державна програма забезпечення конкурентоспроможності національної економіки?**

- 1) створення сприятливих передумов для досягнення конкурентних переваг в усіх детермінантах «національного конкурентного ромба»;
- 2) визначення міжнародних ринків, на яких вітчизняні підприємства можуть мати конкурентні переваги;
- 3) пошук конкурентоспроможних галузей (підприємств);
- 4) організація процесу раціонального використання коштів державного бюджету на поетапне перетворення цих галузей на галузі, які володіють реальними конкурентними перевагами?

**Тест 12. Конкурентоспроможною слід вважати таку національну економіку, яка за умов відкритості забезпечує:**

- 1) стійке зростання життєвих стандартів населення країни;
- 2) досягнення і утримання національними підприємствами таких позицій у світовій економіці, коли їхні товари і послуги успішно реалізуються на міжнародних ринках;
- 3) забезпечується безперешкодний доступ на внутрішній ринок країни будь-яких іноземних товарів та послуг;

4) усталеність соціально-економічного прогресу зі здатністю протистояти кризам.

**Тест 13. Які основні причини виходу підприємства на міжнародний ринок:**

- 1) якщо виникає бажання освоїти нові ринки;
- 2) якщо підприємство втрачає конкурентну перевагу на внутрішньому ринку;
- 3) для того, щоб одержати доступ до родовищ природних ресурсів інших країн;
- 4) необхідність досягнення більш низьких витрат?

# **МОДУЛЬ II. СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ УКРАЇН- СЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ (ОРГАНІЗАЦІЙ) НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ**

## **ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 3. СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

- стратегії конкурентоспроможності;
- поле міжнародних конкурентних стратегій;
- типи стратегій міжнародної конкурентоспроможності;
- ефективність стратегій міжнародної конкурентоспроможності.

У третьому змістовному модулі показана типізація міжнародної конкурентоспроможності. Розглядаються різні типи стратегій міжнародної конкурентоспроможності, визначені методики розроблення та оцінювання ефективності стратегій міжнародної конкурентоспроможності.

### **ТЕМА 3. ТИПИ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

#### **3.1. Поле міжнародних конкурентних стратегій**

Фірми виходять на міжнародний ринок тоді, коли виникає бажання освоїти нові ринки, одержати доступ до родовищ природних ресурсів інших країн, або необхідність досягнення нижчих витрат.

У кожному з перерахованих випадків стратегія виходу на міжнародний ринок повинна чітко відповідати ситуації, яка склалася. Тому що конкуренція на міжнародних ринках пред'являє більш жорсткі вимоги до розроблення стратегій, ніж на національному ринку. При цьому особливу увагу слід приділяти тому, наскільки смаки і надання переваг споживачів, збутові канали, перспективи зростання, рушійні сили і тиск конкурентів на світовому ринку відрізняються від умов національного. Крім того, до основних відмінностей ринку однієї країни від іншої слід додати чотири характерні особливості міжнародних операцій: 1) різний рівень виробничих витрат; 2) коливання валютних курсів; 3) особливості торговельної політики національних урядів; 4) характер міжнародної конкуренції.

Різниця в рівні виробничих витрат у різних країнах залежить від різного рівня оплати праці, продуктивності праці, інфляції, податкових ставок витрат на електроенергію, різницею у державному регулюванні. Низький рівень виробничих витрат досягається за рахунок дешевої робочої сили, законодавства, яке сприяє розвитку виробництва або унікальних природних ресурсів. Компанії, які мають свої філіали в країнах з низьким рівнем виробничих витрат або співробітничать з виробниками цих країн, мають конкурентні переваги над тими, хто такої можливості не має. Конкурентна вигода від розміщення виробництв в країнах з низькими витратами виробництва особливо очевидна в державах з дешевою робочою силою, таких як Тайвань, Південна Корея, Мексика, Бразилія та в інших, які стали промисловими «драконами» у виробництві трудомістких товарів.

Колівання обмінних курсів ускладнюють для окремих країн виходу переваг низького рівня виробничих витрат. Обмінні курси можуть змінюватися на 20–40% щорічно. Ці коливання можуть зовсім знищити перевагу низьких витрат або перетворити країну з високими витратами в країну, де стане вигідно розміщувати виробництво. Так, для американських компаній, завдяки стійким позиціям долара США, вигідніше розміщувати свої капітали у філіях за кордоном. З іншого боку, долар, який девальвує, може ліквідувати більшість переваг, які дають розміщення виробництва за кордоном, і навіть підштовхнути іноземні компанії до розміщення заводів у США.

Національні уряди застосовують різні заходи щодо регулювання міжнародної торгівлі і діяльності іноземних фірм на ринках своїх

країн. Для цього можуть вводитися імпортні тарифи та квоти, встановлюватися місцеві вимоги до товарів, які вироблені іноземними компаніями всередині цих країн, а також регулюватися ціни на імпортні товари.

Деякі уряди надають пільгові кредити та субсидії національним компаніям для підтримки їх у конкретній боротьбі з іноземними виробниками. Інші уряди, які зацікавлені у будівництві нових підприємств і створенні нових робочих місць, пропонують субсидії іноземним компаніям, забезпечують їм більш легкий вихід на ринок і надають технічну допомогу.

Крім того, існують суттєві відмінності форм міжнародної конкуренції в різних галузях. На одному кінці спектра форм конкуренції знаходиться форма, яку називають багатонаціональною. Така форма міжнародної конкуренції виникає тоді, коли конкуренція на одному національному ринку не залежить від конкуренції на іншому національному ринку. В такому випадку не існує світовий ринок, а є вибір самостійних національних ринків. І конкуренція в кожній країні відбувається незалежно від конкуренції в інших країнах. Наприклад, банківські послуги надаються і у Франції, і Бразилії, і Японії, але умови конкуренції в банківській сфері в цих країнах різні.

Більше того, репутація, коло клієнтів і конкурентна позиція банку в одній країні не впливає або майже не впливає на успіх його дій в інших країнах. У тих галузях, в яких переважна багатонаціональна конкуренція, дія ефективної стратегії фірми і досягнутих за її допомогою конкурентних переваг на одному ринку обмежується саме цим ринком і не поширюється на інші країни, де виступає дана фірма. Така конкуренція має місце в багатьох типах роздрібною торгівлі, виробництві пива, продуктів харчування (кава, хлібні вироби, заморожені продукти, консерви), а також у страхуванні життя, виробництві простих металовиробів, пошитті одягу.

При глобальній конкуренції ціни і конкурентні умови різних ринків тісно пов'язані між собою. В результаті створюється дійсно світовий ринок. В глобальних галузях конкурентна позиція фірми в одній країні суттєво впливає на її позиції в інших країнах, і навпаки.

Компанії-конкуренти борються одна з одною на ринках різних країн. Особливо загострюється ця боротьба на тих ринках, де обсяги продаж великі і присутність на яких стратегічно важлива для забезпечення сильної позиції в глобальній галузі.



В умовах глобальної конкуренції конкурентна перевага фірми забезпечується її діяльністю на всіх ринках. При цьому конкурентні переваги, які фірма одержала на національному ринку, доповнюються перевагами, які з'явилися при проведенні міжнародних операцій (наявність заводів у країнах з дешевою робочою силою, здатність задовольняти попит споживачів за рахунок власних міжнародних операцій, а також репутація фірми, яка поширюється за межами однієї країни).

Глобальна конкуренція існує в таких галузях, як випуск цивільних літаків, телевізорів, автомобілів, годинників, копіювальної апаратури, телекомунікаційного устаткування, шин.

Таким чином, у багатонаціональній конкуренції фірми борються за лідерство на національному ринку, а в глобальних галузях фірми борються за світове панування. В результаті розробляється оптимальна стратегія для фірми, яка діє на світовому ринку (Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратеги: Учебник для ВУЗов: Пер. с англ. / Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998. — С. 279–283).

При цьому вибір стратегії диктується певними правилами і залежить насамперед від того, в рамках стандартного чи спеціалізованого бізнесу міститься ринкова ніша фірми.

У першому випадку компанія займається випуском самих звичайних, поширених в даній економіці товарів та послуг. І тоді найважливішою характеристикою, яка визначає зміст її стратегії, стає масштаб діла від локального до глобального.

У другому випадку фірма зосереджується на виробництві тих товарів або послуг, які рідко трапляються або їх зовсім немає на ринку товарів та послуг, при цьому можуть бути два шляхи: 1) пристосуватися до особливих запитів ринку, наприклад, врахувати побажання окремих груп клієнтів; 2) дотримуватися протилежної лінії — замість пристосування себе до вимог ринку спробувати змінити самі ці вимоги, наприклад, створити принципово новий вид товарів або добитися радикальної зміни стереотипу поведінки у споживанні певної послуги.

### 3.2. Типізація стратегій міжнародної конкурентоспроможності

При виході на ринок фірма (підприємство, організація) обирає певний тип конкурентної боротьби, який вона буде застосовувати. Відомі чотири основних типи стратегії конкурентної боротьби, кожен з яких орієнтований на різні умови економічного середовища і різні ресурси, які перебувають у розпорядженні підприємства. Дотримуючись певної стратегії, кожна фірма по-своєму, не так як інші, але однаково вдало пристосовується до вимог ринку. Всі вони потрібні для нормального функціонування економіки.

Кожному типу стратегій конкурентної боротьби відповідають типи компаній: віоленти, комутанти, патіенти і експлеренти (схема 3.1).

Визначимо особливості кожної із стратегій.

**Віолентна («силова») стратегія.** Ця стратегія характерна для фірм, які діють у сфері великого, стандартного виробництва товарів і/або послуг. Фундаментальним джерелом сили цих підприємств є те, що таке виробництво зазвичай можна налагодити більш ефективно і з меншими витратами, ніж виготовлення невеликих партій товарів, які будуть дуже відрізнятися один від одного. Крім того, віоленти використовують переваги, які створюються широкомасштабними науковими дослідженнями, розвинутою збутовою мережею та великими рекламними компаніями. Стратегія віолентів проста: спираючись на свою гігантську силу, фірма намагається домінувати на ємному ринку, за можливістю витискуючи з нього конкурентів. Вона приваблює покупців порівняною дешевизною і добротністю (середнім рівнем якості виробів).

Великі фірми часто критикують за те, що вони втратили свій основний козир — технічну перевагу. Раніше малі фірми не мали досконалого устаткування. Тепер вони є в них і, як правило, нічим не поступається тим, які використовують гіганти. Частка правди в цьому є — конкурентний тиск з боку малих фірм посилюється в усьому світі. Але все ж у багатьох країнах люди задовольняють свої найбільш ходові потреби за рахунок продукції великих фірм. І навіть коли такі компанії витискуються іншими, то це фірми того самого типу, які дотримуються віолентної стратегії.

**Патіентна (нішова) стратегія.** Ця стратегія типова для фірм, які стали на шлях вузької спеціалізації. Вона передбачає виготовлення

особливої, незвичайної продукції для певного, частіше вузького, кола споживачів. Ринкова сила компаній-патентів полягає в тому, що їхні вироби стають незамінними для відповідної групи клієнтів.

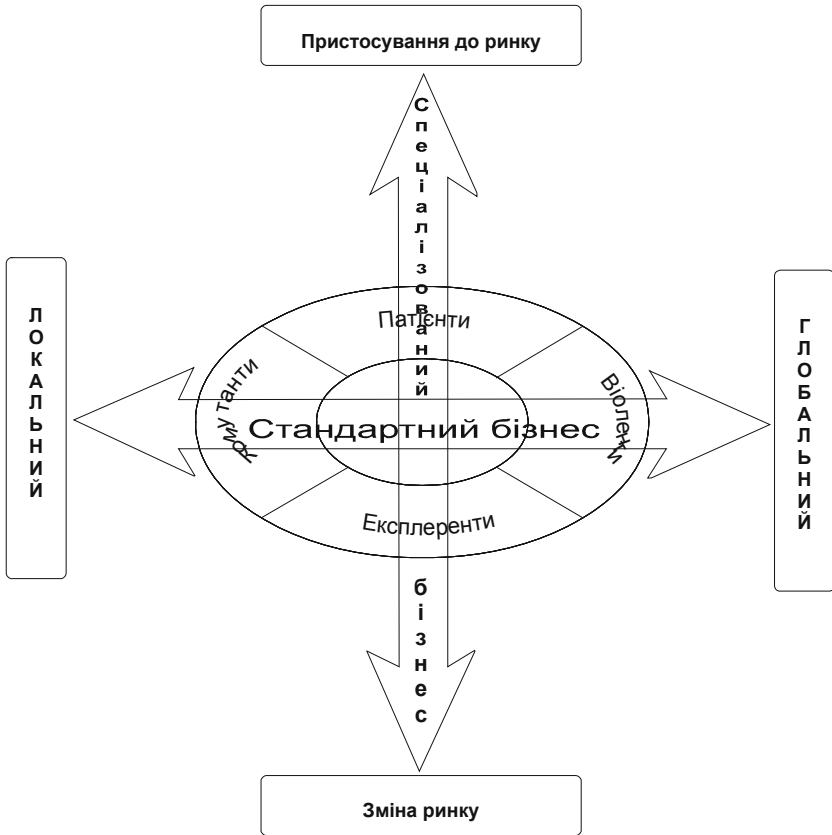


Схема 3.1. Поле стратегій конкурентної боротьби

Сенс цієї стратегії полягає не просто в спеціалізації, а й у зосередженні зусиль на випуску продукції, яка користується обмеженим попитом. Такі фірми намагаються ухилитися від прямої конкуренції з провідними корпораціями тому, що боротьба з гігантами у виробництві

стандартної продукції завідомо приречена на провал. Зате в урахуванні спеціальних запитів споживача переваги на боці тієї фірми, яка присвятила свою діяльність їх вивченню і задоволенню. І тут гігантський розмір фірми з позитивної якості перетворюється на недолік, перевагу одержують малі і середні фірми.

**Комутантна (приспосовницька) стратегія** переважає при звичайному бізнесі у місцевих (локальних) масштабах. Сила малого неспеціалізованого підприємства полягає в його кращій пристосованості до задоволення невеликих за обсягом (а іноді короткочасних) потреб конкретного клієнта.

Численні малі підприємства, які створюються для кожного конкретного випадку, виконують роль з'єднувальної тканини економіки. Лише комутанти готові використати кожну можливість для бізнесу, тоді як інші фірми строго дотримуються свого виробничого профілю. Фірмам-комутантам байдуже чим займатися. Їм легко йти на досить різкі зміни комерційної діяльності, на які інші фірми не здатні. Підвищена гнучкість стає джерелом сили комутантів у конкурентній боротьбі.

Компанії-комутанти з'являються там, де:

- 1) інші підприємства неефективні (як, наприклад, у деяких випадках велике господарство на селі порівняно з фермерським);
- 2) місця для інших конкурентів просто немає (бензоколонка, кафе-магазин у маленькому селищі);
- 3) інші фірми не забезпечують достатньо індивідуалізованого підходу до клієнта (перукарня, косметичний салон, сімейний лікар).

**Експлерентна (піонерська) стратегія.** Ця стратегія конкурентної боротьби пов'язана зі створенням нових або радикальним перетворенням старих сегментів ринку. Це не просто вдосконалення товарів і послуг, а дуже ризикований (але й неймовірно вигідний, якщо пощастить) пошук революційних рішень. Наприклад, такі фірми можна знайти серед першопроходців випуску персональних комп'ютерів («Еппл», «Зеніт», «Осборн» та ін.), біотехнології («Джінетек»). Так, при підборі франшизерів для своїх перших ресторанів у Японії, Південній Кореї, на Тайвані «Макдональдс» не випадково шукав їх серед ризикованих підприємців. Адже вони йшли на подвійний ризик і вводили подвійне нововведення для азійських споживачів: незвичну

американську їжу і чужу для східних традицій систему обслуговування («конвеєрне» приготування і роздачу страв).

Головний фактор сили експлерентів пов'язаний з випередженням у впровадженні принципів нововведень. Така компанія намагається створити новий ринок і одержати вигоди з первісної одноосібної присутності на ньому. Тут і виявляється різниця у стратегіях. У масовому виробництві, де підготовка випуску нового товару коштує дуже дорого, помилки недопустимі і віолент намагається уникати непереверених прожектів. Піонерська ж компанія вірить у те, що реалізація її технічних ідей переверне ринок, і у 85 випадках із 100 закінчує банкрутством (дані США за 80-ті роки минулого століття).

Але все ж у 15 випадках на частку експлерента випадає величезний технічний і фінансовий успіх. Разом з тим у чистому вигляді спостерігати піонерську стратегію у світі бізнесу досить складно через її короткочасну природу. Справа в тому, що до того моменту, коли вдається досягнути вирішальних успіхів, така фірма більше схожа на групу фанатиків-ентузіастів нового напрямку, ніж на комерційне підприємство. І після того, як експлерент подолав усі труднощі, він переходить до іншого типу стратегії.

На завершення слід відмітити, що біля витоків практично всіх найбільших науково-технічних зрушень у сучасній економіці стояли саме експлеренти (Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебно-практич. пособие. — Изд. 2-е, испр. и доп. — М.: «Гном-пресс», 1998. — С. 71–80).

Існує типізація міжнародних стратегій, яка включає шість стратегічних можливостей діяльності фірми на світовому ринку. Вона може:

- 1) передавати іноземним фірмам право на використання її власних технологій або на виробництво і розповсюдження її продукції (у цьому випадку доходи від міжнародної діяльності дорівнюють розміру одержуваних за угодою роялті);
- 2) зміцнювати національне виробництво (в одній країні) і вивозити товари на зарубіжні ринки, використовуючи як власні збутові канали, так і канали, які контролюються іноземними компаніями;
- 3) додержуватися багатонаціональної стратегії, для чого розробити особливу стратегію для кожної країни, де фірми здійснюють

свою діяльність для того, щоб вона відповідала запитам споживачів і конкурентним умовам цих країн;

- 4) додержуватися глобальної стратегії низьких витрат, коли фірма прагне забезпечити низьковитратне виробництво на більшості або на всіх стратегічно важливих ринках світу. Компанія спрямовує свої зусилля на те, щоб її рівень витрат був нижчим, ніж у конкурентів у рамках світового ринку;
- 5) дотримуватися глобальної стратегії диференціації. За такої стратегії фірма диференціює свій товар за одними й тими самими характеристиками в різних країнах для створення постійного іміджу фірми у світовому масштабі і для завоювання тривалих конкурентних позицій. Стратегічні кроки фірми координуються в усіх країнах для досягнення однотипної диференціації у світовому масштабі.

Дотримуватися глобальної стратегії фокусування, коли метою стратегії фірми є обслуговування ідентичних ніш на кожному стратегічно важливому національному ринку. Стратегічні дії компанії скоординовані в рамках світового ринку для досягнення постійної конкурентної переваги на цільових нішах на основі низьких витрат або диференціації.

Продаж ліцензій має сенс у тому випадку, якщо фірма, яка володіє цінними технологічними ноу-хау або патентами на унікальну продукцію, не має організаційних структур на зарубіжних ринках і ресурсів для самостійного виходу на ринок.

Використання заводів усередині країни як виробничої бази для експорту товару на зарубіжні ринки є прекрасною початковою стратегією для досягнення зростання продаж на світовому ринку.

За рахунок розташування виробництв у своїй країні і розумної експортної стратегії фірми знижують до мінімуму свої прямі інвестиції в іноземні держави. Такі стратегії дуже поширені серед корейських та італійських компаній: товар розробляється і виробляється на території цих країн, і тільки збутова діяльність здійснюється за кордоном.

Для закріплення своїх позицій на світовому ринку фірми застосовують стратегічні альянси. Це такі угоди про співробітництво між фірмами, які йдуть далі звичайних торговельних операцій, але не доводять справи до злиття фірм. Альянси включають спільні дослідження, обмін технологіями, спільне використання виробничих потуж-

ностей, просування на ринок продукції один одного або об'єднання зусиль у виробництві компонентів чи складання кінцевої продукції.

Стратегічні альянси є для фірм однієї й тієї самої галузі, але розташовані в різних країнах, засобом конкурентної боротьби на світовому ринку при збереженні їхньої незалежності.

Досвід ділової активності доводить, що кризам і невдачам можна запобігти, якщо дотримуватися певних принципів побудови стратегій.

З ділового досвіду минулого можна визначити 13 заповідей, які допоможуть розробити більш досконалі стратегічні плани.

1. При розробленні і реалізації стратегії віддавайте перевагу діям, які дають фірмі змогу посилити свою конкурентну позицію на тривалий строк. Сильна конкурентна позиція дає віддачу рік за роком, а радість від досягнення квартальних або річних фінансових цілей швидко проходить. Кращим засобом забезпечення довгострокової прибутковості компанії є використання стратегії, яка забезпечує зміцнення її довгострокової конкурентоспроможності.
2. Необхідно усвідомити, що ясна, послідовна конкурентна стратегія, добре розроблена і чітко реалізована, створює фірмі репутацію та визнану позицію в галузі, в той час як часто змінювана стратегія, яка спрямовується на використання сьогочасних ринкових можливостей, принесе лише швидкоплинні поверхові результати. Відсутність послідовної довгострокової стратегії призводить до найгіршого з варіантів одержання прибутку: одночасний доход, який не відновлюється. Фірма, яка має добре продуману послідовну конкурентну стратегію, яка спрямована на збереження її сильної ринкової позиції, обіграє і переможе суперника, чиї стратегічні рішення спираються на намагання орієнтуватися на короткострокові фінансові кроки Уолл-Стріту. Підприємство, яке збирається довго функціонувати, повинно грати в конкуренцію протягом тривалого часу.
3. Уникайте стратегій «тих, що застряли на півдорозі», які являють собою компроміс між більш низькими витратами і більш масштабною диференціацією, між більш-менш значною ринковою привабливістю. Компромісні стратегії рідко забезпечують суттєву конкурентну перевагу або особливе конкурентне

становище. Єдиним винятком є добре реалізовані стратегії виробника, який має кращі (мінімальні) витрати: в цьому випадку досягається компроміс між низькими витратами і диференціацією. За звичай компромісні стратегії закінчуються середніми витратами, середнім становищем у галузі і незначними шансами потрапити у перспективі в групу лідерів.

4. Вкладайте кошти в створення міцних конкурентних переваг. Це найважливіша умова одержання прибутку вище від середнього рівня.
5. Дотримуйтеся тактики агресивного наступу для створення конкурентних переваг і тактики жорсткої оборони для їхнього захисту.
6. Уникайте стратегій, які є успішними тільки в найбільш сприятливих умовах. Очікуйте заходів у відповідь з боку конкурентів і можливого погіршення ситуації на ринку.
7. Будьте обережні при використанні жорстких або негнучких стратегій, які не залишають фірмі можливості для маневру, умови ринку, які постійно змінюються, можуть звести всі зусилля до нуля. Для успішного здійснення будь-яка стратегія повинна бути здатною до деякої адаптації до нових умов ринку. Стратегії, які націлені на кращу якість або найнижчі ціни, повинні розглядатися в контексті становища конкурентів і стану споживацьких потреб, а не особистої думки менеджерів.
8. Не допускайте недооцінки дій конкурентів. Конкуренти особливо небезпечні, коли їх загнали в тісний кут і під загрозою опинилося їхнє благополуччя.
9. Остерігайтесь атакувати сильних конкурентів без солідної конкурентної переваги і достатнього фінансового забезпечення.
10. Майте на увазі, що атакувати слабого конкурента значно вигідніше, ніж сильного.
11. Уникайте зниження цін без достатньої переваги з витрат. Тільки виробник з низьким рівнем витрат зможе витримати зниження цін у довгостроковій перспективі.
12. Остерігайтесь того, що надто агресивна політика, спрямована на захоплення ринкового простору конкурентів, може спровокувати з їх боку умови війни та маркетингову «гонку озброєнь», що призведе до зниження прибутку всіх.



13. Намагайтеся виявити найбільш значні розбіжності в якості, використанні товару, обслуговуванні при реалізації стратегії диференціації. Незначні відмінності в товарах, пропонувані конкурентами, можуть залишитися непоміченими споживачами (Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов: Пер. с англ. / Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998. — С. 284–286, 318–320).

### **3.3. Конкурентні стратегії в сфері масового виробництва**

Великі підприємства, які функціонують у сфері масового виробництва, є стрижнем будь-якої сучасної розвинутої економіки. Так, у США, Західній Європі або Японії вони становлять не більше ніж 1–2% загальної кількості фірм, але створюють від однієї третини до половини валового національного продукту цих країн і випускають більше половини всієї промислової продукції. Хоча останнім часом такі підприємства зазнають серйозні критики. Їх обвинувачують у бюрократизмі, негнучкості, монополізмі та ін. І для цього є достатні підстави. Але все ж поряд зі слабкістю великі підприємства в переважній більшості дотримуються силової стратегії конкурентної боротьби.

Відомо, що в якісному відношенні попит на товари та послуги дуже різноманітний: одним споживачам потрібні продукти з одними, а іншим — з іншими характеристиками.

Як показали дослідження, у кількісному відношенні попит концентрується навколо деякого середнього, типового на даний момент і для даної економіки, рівня якості і, відповідно, ціни товару. Як правило, дорогих товарів надвисокої якості або дешевих і поганих продуктів збувається суттєво менше. Для фірм-виробників ця закономірність має важливе практичне значення. Якщо випускати товари з характеристиками, близькими до найбільш популярних, можна за допомогою відносно невеликого асортименту товарів задовольнити суттєву частину всього платоспроможного попиту. Ця обставина відкриває можливість для організації масового випуску стандартних продуктів.

Завдяки діяльності великих фірм були досягнуті значні результати в галузі науково-технічного прогресу. Зокрема, різко підвищилася продуктивність праці, знизилася затрати виробництва. Такі результати були досягнуті завдяки економії на масштабах виробництва (чим більших розмірів підприємство, тим менші затрати на одиницю продукції).

Але існування економії на масштабах виробництва не означає, що підприємства можуть збільшуватися до нескінченності. Надмірна спеціалізація і вигоди від спільного виробництва декількох товарів мають свій зворотний бік. Виробництво стає неповоротким, нездатним швидко реагувати на зміни ситуації на ринку. Якщо фірма перевищує певний (оптимальний) розмір, то економія на масштабах виробництва змінюється дезекономією, тобто тенденцією до зростання розмірів підприємства.

Тільки досить великі фірми можуть ефективно проводити наукові і дослідно-конструкторські роботи, які пов'язані з розробкою і впровадженням у виробництво нових видів товарів та послуг. Це також стосується витрат на рекламу, сервісну та збутову мережу.

Разом з тим для великого підприємства, як ні для будь-якого іншого, особливо страшним є недовантаження виробничих потужностей.

Якщо витрати не будуть розподілятися на величезні обсяги виробленої продукції, то й велике підприємство може стати неконкурентоспроможним і навіть розоритися. А тому особливо важливим є успішне вирішення проблеми залучення споживача. Його треба стимулювати низькими цінами, доброю якістю продукту і сервісу, повнотою асортименту.

Спираючись на низькі витрати, великі підприємства можуть встановлювати привабливі ціни. Наприклад, у свій час Генрі Форд висунув шокуючий принцип: покупець може вибрати фордівську машину будь-якого кольору, якщо погодиться, щоб вона була чорною. Форд пропонував досить пристойний автомобіль за низькою ціною, але вибір з усієї палітри кольорів чорного кольору теж був прямо пов'язаний з дешевиною автомобілів. В ті роки тільки чорна фарба могла швидко сохнути на повітрі і не потребувала сушильних камер, які дорого коштують.

Але справа не тільки в цінах. Ті самі кошти, які велике підприємство витрачає на здешевлення товару, воно може витратити на під-

вищення якості або поліпшення сервісу за попередньою ціною. Адже разом з якістю зростає цінність товару для споживача, зростає і запас конкурентоспроможності.

Важливого значення в рамках силової стратегії набуває асортиментна політика. Здебільшого великі підприємства пропонують повний асортимент найбільш популярних різновидів товару. Але ціна якіснішого товару не повинна бути надто високою для масового споживача.

Великі фірми, які виробляють товари масового споживання, застосовують стратегію придушення конкурентів. Як правило, найбільша фірма лідує на ринку із значним відривом від інших. Наприклад, в автомобілебудуванні США лідер переважає фірму № 2 в 1,5 разу, у нафтовій промисловості — в 1,7, в хімії — в 2, в електроніці — в 4, у виробництві комп'ютерів — у 5 разів. Лідируючі фірми відзначаються підвищеною стабільністю. Перші великі компанії в промисловості та сфері послуг виникли понад сто років тому. Це такі фірми як «Даймлер-Бенц» — піонер світового автомобілебудування, найбільша фірма ФРН; трійця «анілінових королів» кінця XIX початку XX ст. — німецькі фірми «БАСФ», «Байер» та «Хехст», американський концерн «Дженерал електрик» — найбільше електротехнічне підприємство світу. Навпаки, випадки, коли фірму № 1 витіснила менша компанія, трапляється дуже рідко («Дженерал моторз» обігнала «Форд»).

Такий феномен стабільності провідних корпорацій А. Чандлер пояснює «перевагою першого ходу». Коли приходить претендент, ринок уже зайнятий продукцією лідера. Для того щоб зрівнятися з лідером за ефективністю претендент повинен організувати таке саме велике виробництво, розгорнути не менш густу збутову мережу тощо.

Після руйнівних витрат на інвестиції претендент не зможе зібрати їхні плоди, а навпаки, зіткнеться з проблемою збуту. В галузі виникне надвиробництво, упадуть ціни і прибутки всіх фірм, діючих на ринку. На долю новачка дістається лише та частка ринку, яку він відвоює у лідера. Але шанси на успіх невеликі, тому що в лідера краща вихідна позиція, який має: великий технологічний досвід, досвід обслуговування ринку, добру репутацію у споживачів, акумульовані фінансові ресурси. А тому, як вважає М. Портер, кардинальне правило наступальної стратегії полягає в тому, що лідера не можна атакувати в лоб.

Двобій лідера і претендента якнайшвидше призведе до виснаження ресурсів претендента раніше, ніж лідера.

У масовому виробництві співіснування двох майже рівних фірм малоімовірне — одна з них виявиться сильнішою і займе місце лідера, а друга буде відтиснена на другі ролі.

Зі світового досвіду відомо, що виникнення великого підприємства можливе лише на базі крупномасштабних інвестицій. Для досягнення успіху велика корпорація повинна здійснити взаємозв'язані інвестиції в трьох напрямках:

- створення великого виробництва;
- створення загальнонаціональної (а потім і інтернаціональної) збутової і маркетингової мережі;
- створення дієздатного управлінського апарату.

Компанії, якій вдається першою в своїй галузі вирішити всі три інвестиційні завдання, одержує перевагу першого ходу.

Слідом за масштабними інвестиціями, коли компанія перетворюється на гіганта, настає етап швидкого зростання. Особливості позицій цих компаній на ринку пов'язані з технічними та організаційними перевагами у важливому і перспективному сегменті ринку.

Так, «Філіпс» зростає разом з високою потребою його електроламп, «Нестле» — розчинної кави та шоколаду, «Тойота» — компактних автомобілів і т. ін.

Саме на цій стадії великі підприємства створюють у себе найпотужніші науково-дослідницькі структури, які в подальшому зберігаються.

Компанії такого типу втрачають минулий динамізм, а натомість знаходять підвищену стабільність, в такому стані компанія може перебувати багато десятиліть. Стійкість забезпечується переважно трьома факторами: великими розмірами, диверсифікацією та наявністю широкої міжнародної мережі філіалів.

В умовах жорсткої конкуренції важко постійно бути першим у випуску на ринок новинок. Але широке охоплення ринку в асортиментному та географічному відношенні дає змогу стати менш залежним від наслідку самої гонки. Жодна новина, яка запроваджена суперниками, не торкнеться всіх сегментів ринку. Таким чином, у корпорації завжди залишається час і знайдуться ресурси, для того щоб наздогнати конкурентів.

Великі фірми часто застосовують тактику, яка одержала спеціальний термін — тактика «спритного другого». Суть цієї тактики полягає в тому, що фірмі зовсім не обов'язково бути першою, щоб одержати від нововведення найбільший зиск. Треба мати на увазі, що відкриття стає комерційно вигідним лише при масовому тиражуванні і застосуванні в різних галузях.

У фірмі повинні бути створені спеціальні структури, які слідкують за чужими досягненнями і забезпечують швидке створення аналогів, що переважає оригінал, і т.ін. Загальна мета слідування за лідером — зниження ризику та зменшення витрат на НДДКР за рахунок заміни вільного пошуку наслідуванням перевіреним зразком.

Фірми, які застосовують силову стратегію, одержали назву «гордих левів», «могутніх слонів» та неповоротких бегемотів».

З часом починає проявлятися тенденція до переродження «левів» у «слонів», що відбувається незалежно від бажання керівництва фірми. Справа в тому, що потенціал зростання того сегмента ринка, в якому динамічно розвивається «лев», рано чи пізно вичерпується. Захист від цього несприятливого розвитку пов'язаний з проникненням на суміжні ринки та в інші країни. Стійкість при цьому зростає — десь обов'язково знайдуться можливості зростання. Але динаміка розвитку падає: одна справа, коли (як у «лева») швидко розширюється весь бізнес, і зовсім інша, коли вдало розвиваються лише деякі напрями діяльності, а інші відстають (ситуація «слона»).

При цьому спадає і творча здатність «слона». У деяких галузях він видає першосортні комерційні розробки, а в інших задовольняється роллю середняка. Це відбувається в результаті розпилення сил. І все ж становище «слона» залишається дуже сприятливим. Його основний бізнес, якщо і не такий динамічний, як раніше, все ж цілком перспективний, а накопичена потужність фірми страхує від більшості небезпечностей.

Занепад великого підприємства можливий у стані «неповороткого бегемота». Корпорації, зберігаючи гігантський оборот, поступово втрачають здатність добиватися відповідного прибутку, а іноді починають приносити збитки. Це буває пов'язане зі стратегічними помилками фірми, які проявляються у розпорощенні активності по надто широкому колу напрямів (надлишкова диверсифікація), або з загальним занепадом галузі.

Вихід з такого становища знаходять, як правило, в реструктуризації, тобто безжалісному позбавленні від збиткових виробництв і зменшенні витрат на підприємствах, які зберігаються. Якщо зменшити розміри, корпорація фінансово здоровішає і може повернутися до статусу «слона».

В результаті спостережень над довгочасними змінами найбільших корпорацій встановлено деякі закономірності, які характеризують їхню типову «лінію життя»:

- Нові великі фірми найчастіше з'являються в нових галузях або підгалузях, а в міжнародному масштабі — в нових країнах, які динамічно розвиваються.

Процес оновлення корпоративної верхівки, як правило, полягає не в тому, що старі лідери стикаються в гострій боротьбі з новими гігантами і витісняються останніми. Поповнення йде не за рахунок «слонів», які міцно утримують свої позиції, а за рахунок «Левів», які влаштовуються в нових сегментах ринку, що швидко зростають.

- Компанії — невдахи не деградують, а зникають зовсім в результаті захоплення більш потужним конкурентом.

В цілому процес ротації провідних компаній має такий вигляд: молоді гіганти не займають місця старих, а стають поряд з ними. У свою чергу, виробничий потенціал корпорацій, які втрачають життєздатність, вбудовується в систему більш потужних компаній.

Механізм ринкової економіки стихійно відпрацював ту форму оновлення, яка є єдиною прийнятою для масового виробництва — оновлення без потрясінь (Кныш М. И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. — СПб, 2000. — С. 174–183).

### **3.4. Конкурентні переваги вузької спеціалізації**

Багато які малі, середні і навіть великі фірми досягаються успіху в конкурентній боротьбі не тільки з рівними, а й із значно потужнішими суперниками, застосовуючи нішову стратегію, головною складовою якої є ставка на диференціацію продукту і необхідність зосередити максимум зусиль на вузькому сегменті ринку.

Якщо при застосуванні силової стратегії найбільш ефективним є виробництво масових, стандартних продуктів, то ефективність

споживання залишається як би на другому плані. Будь-яка невідповідність властивостей стандартного товару вимогам, які до нього пред'являються в конкретному випадку, обертається, наприклад, для фірми-споживача збитками або втраченою вигодою.

У випадку з диференційованими продуктами втраті ефективності виробництва протистоїть ефективність споживання (тобто ефективність виробництва, але не у виробника, а у фірми-споживача цієї продукції).

Проблема полягає в необхідності досягти оптимальне співвідношення програшів і вигравів ефективності у виробника і споживача спеціалізованої продукції. В тих ринкових сегментах, де здобутки виявляються більші, ніж витрати, виникає об'єктивна база для розвитку спеціалізованого, а нерідко — вузькоспеціалізованого виробництва. В такому випадку для споживача цінність диференційованого продукту настільки перевищує цінність стандартного, що він готовий переплачувати виробнику. При цьому з лихвою окупуюються всі додаткові витрати виробника, які пов'язані з відходом від стандарту.

При стандартному виробництві запас конкурентоспроможності товару (тобто різниця між споживчою цінністю і ціною реалізації) забезпечується насамперед за рахунок низьких витрат його виробництва. При спеціалізованому виробництві такий запас виникає в основному завдяки високій споживчій цінності товару.

У зв'язку з тим, що диференціація продукції підвищує конкурентоспроможність, виробники зацікавлені в її посиленні і тому вживають активних заходів у цьому напрямі. Основними причинами, що породжують диференціацію продуктів, є існуючі між різними товарами відмінності в якості, сервісі, рекламі. При цьому головним фактором диференціації, безперечно, є якість продукту, яка вимірюється багатьма параметрами. Це стосується як основних, так і додаткових споживчих властивостей продуктів. При цьому практика свідчить про те, що на насиченому ринку саме додаткові властивості визначають долю товарів.

Другою (після якості) групою факторів диференціації є відмінності у сервісі. Це особливо важливо для технічно складних споживчих товарів та багатьох товарів виробничого призначення, яким притаманний довгочасний характер взаємовідносин продавця і покупця.

Повний цикл сервісу включає передпродажне обслуговування, сервіс у момент купівлі, післяпродажне обслуговування.

Кожна з цих операцій може виконуватися в різному обсязі (або не виконуватися взагалі).

Третя група факторів диференціації продукту пов'язана з рекламою. При цьому відмічаються три особливості: по-перше, реклама подібно фотореактивам, «проявляє» приховані в товарі відмінності від йому подібних; по-друге, вона сприяє формуванню нових потреб; по-третє, реклама сприяє диференціації продуктів там, де дійсної різниці між ними немає.

Усі ці фактори диференціації продукту свідомо враховуються фірмами при формуванні своєї ринкової ніші. Для цього існують стандартні процедури.

Диференціація продукції приносить вигоду виробникові, тому що вона:

- дає змогу підвищити ціни;
- відкриває доступ до нових споживачів;
- формує лояльність до марки;
- захищає від конкурентів.

Основні вигоди криються у ціновій сфері. Справа в тому, що кожний з виробників диференційованих товарів та послуг займає своєрідне положення міні-монополіста (єдиного виробника даного продукту) і володіє певною владою на ринку.

Диференціація товару призводить до того, що єдиний ринок розпадається на окремі, порівняно самостійні частини. І на цьому новому і вузькому сегменті ринку частка кожної — навіть маленької фірми — може стати великою. З'являється можливість у розумних масштабах диктувати ціни і одержувати підвищений прибуток.

Але треба мати на увазі застереження «в розумних масштабах», тому що за надто завищених цінах споживач просто купить стандартний або інший диференційований товар.

Диференційований товар більш прицільно задовольняє певну потребу і тому часто приваблює покупців, яких стандартний товар залишив би байдужим. Особливо важливо залучати високодохідних клієнтів.

А ще диференціація продукту корисна виробникові тим, що вона формує діяльність споживача до певної марки, особливо якщо товар має якісь тільки йому притаманні риси.

І, нарешті, диференціація продукту є одним з найефективніших засобів захисту від конкурентів у формі нецінової конкуренції.



**Стратегія по відношенню до конкурентів.** Специфіка нішової стратегії полягає в тому, що диференціація продукту доповнюється вузькою спеціалізацією. Таке поєднання заперечує високу ступінь захисту ніші від конкурентів.

Додатковий захист створює вузькість сегмента ринку, який контролюється фірмою. По-перше, вона знижує його привабливість для конкурентів; по-друге, вузька спеціалізація захищає фірму від більш потужних конкурентів, тому що на такому ринку забезпечуються переваги великого виробництва. Тут основну роль відіграє індивідуальний підхід та вища якість, ніж на масовому ринку.

Взагалі велика фірма не може завоювати ринок спеціалізованих фірм «попутно», тобто використовуючи свої власні виробничі потужності, запас уже відпрацьованих конструкцій, масову рекламно-збутову мережу. Треба все створювати заново з великою затратою сил і невідомим результатом вторгнення.

Конкуренція між спеціалізованими фірмами має потенційну форму. Окремі спалахи активної боротьби можуть відбуватися лише внаслідок вторгнення однієї зі сторін у чужу реалізовану нішу.

Конкуруючи на ринку фірми намагаються не бути схожими одна на одну. Якщо дві фірми займають одну й ту саму нішу, споживач зразу ж визначить кращу і зробить відповідний вибір. Одна з фірм гине або ж змушена змінити ринок.

Незважаючи на всі переваги, які породжуються вузькою спеціалізацією, шлях розвитку такої компанії не можна назвати легким. Важко знайти (або створити) власну нішу, — для цього підходить не кожний вузький сегмент ринку. Задовольнити запити багатьох груп споживачів можна за допомогою модифікації серійної продукції. Надто специфічні замовлення окремих клієнтів мають випадковий характер. Таким чином, обраний ринковий сегмент має відзначатися певною стійкістю серед безлічі аналогічних товарів. Таким стабілізатором досягнутої диференціації товару можуть бути унікальний технологічний досвід, особлива збутова мережа, історичний престиж марки тощо.

Якщо фірмі доведеться самостійно створювати сферу спеціалізації, то для цього М. Портер пропонує таку послідовність дій:

- 1) виявити, хто є реальним споживачем вашої продукції;
- 2) установити в деталях, як і для чого він використовує продукцію (з'ясувати технологію споживання);

- 3) визначити порівняльну важливість різних властивостей товару для споживача;
- 4) виявити можливості своєї фірми щодо диференціації продукту, які створюють додаткові зручності для споживача;
- 5) установити, як дорого обійдуться фірмі різні варіанти створення додаткових переваг для споживача;
- 6) обрати той варіант диференціації продукту, який дає клієнту максимум додаткових зручностей на одиницю затрат фірми;
- 7) з'ясувати, чи вдасться утримати цю диференціацію. Якщо це неможливо і її легко буде скопіювати конкурентам, то краще зробити новий вибір;
- 8) скоротити витрати на ті якісні характеристики товару, які не зменшують додаткових зручностей, що створені диференціацією.

З набуттям фірмою досвіду і концентрацією ресурсів в обраній вузькій галузі ніша все більш надійно захищає її від вторгнення конкурентів. Цей період життя фірми відзначається швидким зростанням обігу. Все більше коло потенційних споживачів дізнається про новий товар з особливими позитивними якостями, його популярність зростає. Продукція фірми відзначається високою якістю, але й високою ціною. Невелика за розмірами компанія стає високодохідною.

Але водночас зростає небезпека іншого роду. Все, що накопичено фірмою, — патенти, технологія, спеціалізована збутова мережа — та все, чим володіє компанія, має ціну до тих пір, поки існує особлива ринкова потреба, на задоволення якої вони орієнтовані.

Поки ніша існує, фірма володіє багатьма перевагами. Але досить багато коштів вкладено у вузьку галузь і зміна виробничого профілю майже неможлива.

Все ж спеціалізована фірма може розоритися. Це відбувається тому, що така фірма втрачає гнучкість і здатність змінювати вид діяльності.

Ще однією проблемою спеціалізованої фірми може бути небезпека захоплення. Перемогти фірму у сфері її діяльності важко, значно легше захопити її цілком. Після захоплення колишня незалежна фірма управляється як дочірнє товариство з високим ступенем автономності.

Якщо спеціалізована фірма уникла поглинання, вона може розвиватися за двома напрямками: стагнація або помірне зростання разом із займаною нішею; зміна стратегії і перетворення на велику фірму.

Перший напрям типовий для переважної більшості фірм у тому випадку, якщо їхні розміри досягають меж ринкової ніші. При цьому їхня діяльність підпорядковується вже відомій стратегії вузької спеціалізації. Якщо при цьому обсяг сегмента ринку, який займає фірма, стагнує, то й вона припиняє своє зростання. Якщо ж ніша збільшується, зростає популярність відповідних спеціалізованих товарів, то й фірма може дещо збільшуватися в розмірах.

Другий напрям можливий для дуже небагатьох компаній. Для його здійснення недостатньо зусиль самої фірми. Необхідно, щоб склався сприятливий збіг обставин, а саме:

по-перше, фірма може одержати такий шанс, якщо обрана нею ніша виявиться дуже перспективною і виросте в масовий ринок, на якому їй вдасться зберегти лідерство;

по-друге, фірма може вийти за межі ніші. Це, як правило, тісно пов'язано з радикальною перебудовою галузі. До того ж далеко не в кожній з них він можливий (Кныш М. И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. — СПб, 2000. — С. 184–190).

### **3.5. Корпоративні стратегії диверсифікації**

Після визначення особливостей стратегії для компаній з вузькою спеціалізацією перейдемо до розгляду стратегії для диверсифікованої компанії. Оскільки диверсифіковану компанію можна розглядати як набір окремих видів підприємницької діяльності, формулювання стратегії на цьому рівні є більш широкомасштабним завданням, ніж на рівні вузькоспеціалізованої фірми. На однопрофільних підприємствах конкуренція проходить тільки в рамках однієї галузі. В диверсифікованій компанії менеджерам необхідно створити стратегію для мультибізнесу, багатогалузевий стратегічний план дій для ряду відмінних одних від одного підрозділів підприємства, які функціонують у різних галузях.

Корпоративна стратегія диверсифікованої компанії концентрується на:

- діяльності щодо просування компанії в галузі, які обрані для диверсифікації;
- заходах щодо поліпшення довгострокової роботи з портфелем ділової активності компанії за умови, що диверсифікація вже досягнута;

- спробах використати будь-які стратегічні переваги, які пов'язані з господарським портфелем компанії, і перетворити їх на конкурентні переваги;
- оцінюванні перспектив рентабельності для кожного з підрозділів підприємства і стягуванні корпоративних ресурсів туди, де існують найпривабливіші стратегічні можливості для зростання.

Але диверсифікація не повинна становитися стратегічно пріоритетною доти, поки компанія не вичерпає всіх своїх можливостей для зростання у своїй сфері діяльності.

Після цього вишукуються можливості для географічної експансії. Це, як правило, відбувається в такій послідовності: місцевий — регіональний — національний — міжнародний ринки. На одному з перерахованих рівнів географічна експансія може бути зупинена через надто жорстку конкуренцію, нестачу ресурсів або непривабливість подальшого освоєння ринку.

Поки компанія дістає прибуток, використовуючи можливості однієї галузі, немає ніякої необхідності проводити диверсифікацію. Але як тільки потенціал зростання починає скорочуватися, стратегічно правильним буде провести диверсифікацію в інші сфери діяльності. При цьому виникає питання — як і в якому масштабі здійснювати диверсифікацію. Тут можуть бути різні варіанти: компанія може диверсифікуватися як у споріднену, так і в зовсім нову для неї галузь; як у незначних масштабах (менше ніж 10% від загальних доходів і прибутків), так і у великих обсягах (до 50%), поширюючи свою активність як в одну або дві нові великі сфери діяльності, так і у велику кількість малих.

Для того щоб зрозуміти, коли компанії, яка зосереджена на одній сфері діяльності, необхідно переходити до диверсифікації, розглянемо схему 3.2, на якій конкурентні позиції фірми зіставлені з показниками, які характеризують різні типи ринків залежно від темпів зростання. В результаті утворюються чотири стратегічні ситуації, в кожній з яких може опинитися недиверсифікована компанія.

Якщо зберігаються сильна конкурентна позиція і невисокі темпи зростання ринку, то фірма має декілька варіантів для поведінки, найкращим з яких є продовження концентрації на єдиному виді бізнесу. При ситуації з високими темпами зростання і слабкою конкурентною позицією фірма повинна насамперед вирішити такі питання:

### Конкурентна позиція

		СЛАБКА	СИЛЬНА
Темпи зростання ринку	Високий	<p>Стратегічні можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– перегляд стратегії концентрації в одній сфері (для збільшення товарообігу);</li> <li>– купівля іншої фірми в тій самій галузі (для посилення конкурентних переваг);</li> <li>– вертикальна інтеграція (якщо вона посилює позиції фірми);</li> <li>– диверсифікація;</li> <li>– злиття або продаж сильнішої фірми;</li> <li>– закриття (остання можливість, якщо інші заходи не допомогли)</li> </ul>	<p>Стратегічні можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– продовження концентрації в одній галузі;</li> <li>– міжнародна експансія (якщо існують можливості ринку);</li> <li>– вертикальна інтеграція (якщо це посилює конкурентні позиції фірми);</li> <li>– диверсифікація в суміжні галузі (для перенесення в них досвіду і знань з базової галузі)</li> </ul>
	Низький	<p>Стратегічні можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– перегляд стратегії концентрації в одній сфері (для збільшення товарообігу);</li> <li>– злиття з конкуруючою фірмою (для посилення конкурентних переваг);</li> <li>– вертикальна інтеграція (якщо вона суттєво зміцнює позиції фірми);</li> <li>– диверсифікація;</li> <li>– «зняття верхків» і вихід з ринку;</li> <li>– ліквідація (якщо інші заходи не допомогли)</li> </ul>	<p>Стратегічні можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– міжнародна експансія (якщо існують можливості ринку);</li> <li>– диверсифікація в суміжні галузі;</li> <li>– диверсифікація в нові галузі;</li> <li>– спільні підприємства в нових галузях;</li> <li>– вертикальна інтеграція (якщо це посилює конкурентні позиції фірми);</li> <li>– продовження стратегії концентрації (зростання внаслідок відвоювання частки ринку в слабких конкурентів)</li> </ul>

Схема 3.2. Можливі корпоративні стратегії, які відповідають положенню на ринку диверсифікованої компанії

- 1) чому її підхід до ринку дав негативний результат;
- 2) що треба зробити для того, щоб посилити свої конкурентні позиції.

*Примітка.* Стратегічні можливості перераховуються в порядку убавання привабливості.

Потім фірма повинна розрахувати свої можливості щодо оновлення конкурентної стратегії, враховуючи високі темпи зростання ринку. На ринку, який швидко зростає, навіть найслабкіші фірми мають можливість поліпшити своє становище.

Компанії, які мають слабку конкурентну позицію на ринку, який повільно зростає, можуть використати такі можливості:

- 1) перебудову ринкової стратегії з метою поправити своє становище і зайняти вигіднішу позицію;
- 2) злиття з іншою фірмою або поглинання фірмою-конкурентом для створення більш сильної бази для конкуренції;
- 3) диверсифікацію в суміжні або інші галузі за наявності певних фінансових ресурсів;
- 4) інтеграцію «вперед і назад», якщо ці дії збільшуватимуть прибуток та посилюватимуть довгострокову конкурентну стратегію;
- 5) «зняття урожаю» та наступний вихід;
- 6) ліквідація самої наявності в бізнесі шляхом продажу іншій фірмі або шляхом припинення операцій.

Вирішення питання про початок диверсифікації залежить частково від можливості зростання компанії в її теперішній галузі, а частково — від її конкурентних позицій.

Найкращою стратегією є диверсифікація в сфері, де фірма може ефективно використати свої головні позитивні якості. Але диверсифікація в зовсім нові для фірми галузі повинна розглядатися лише в тому випадку, якщо жодна із споріднених галузей вже не забезпечує перспектив для зростання. Ще однією логічною можливістю можуть бути спільні підприємства з іншими компаніями з метою функціонування в нових галузях.

Першими кандидатами на здійснення диверсифікації є компанії, які мають сильні конкурентні позиції в повільно зростаючих галузях.

Основною метою диверсифікації є створення цінностей для акціонерів. Щоб підвищити доходність акцій, компанія, яка диверсифікується, повинна йти у ті види бізнесу, які можуть краще діяти під загальним керівництвом, ніж як незалежні підприємства.

Для визначення того, чи зможуть компанії, які вирішили проводити диверсифікацію, підвищити доходність акцій, застосовуються такі критерії:

- 1) *критерій привабливості*. Галузь, яка обрана для диверсифікації, повинна бути достатньо привабливою з точки зору одержання доброго прибутку з вкладених коштів. Такі показники, як високі темпи зростання або надто ходовий товар, не дають реального уявлення про привабливість.
- 2) *критерій «витрати на входження»*. Витрати на входження в нову галузь не повинні бути надто високі, щоб не нанести втрат потенціалу для одержання прибутку. Чим привабливіша галузь, тим дорожче проникнення в нову галузь знижує можливість збільшення доходності акцій.
- 3) *критерій додаткового зиску*. Створення конкурентних переваг там, де їх раніше не було, приводить до можливості одержання додаткового прибутку та збільшення доходності акцій.

Треба мати на увазі, що успіх диверсифікації можливий лише в разі відповідності всім цим трьом критеріям.

Прийнявши рішення про проведення диверсифікації, можна обирати шляхи його реалізації. Для цього існують шість стратегій диверсифікації:

- стратегії входження в нову галузь — поглинання, «з нуля», спільне підприємство;
- стратегії диверсифікації в споріднені галузі;
- стратегії диверсифікації в неспоріднені галузі;
- стратегії згоргання та ліквідації;
- стратегії реструктурування, відновлення та економії;
- стратегія багатонаціональної диверсифікації.

Перші три включають у себе способи диверсифікації, останні три — стратегії для посилення позицій уже диверсифікованої компанії.

Входження в галузь може відбуватися в одній з трьох форм: поглинання, створення нової компанії, створення спільного підприємства. Найпопулярнішим способом є поглинання уже існуючої фірми. Воно має перевагу у швидкості проникнення на цільовий ринок. Термін «проникнення» означає придбання контрольного пакету акцій. Цей спосіб диверсифікації допомагає подолати такі бар'єри входження, як необхідність ліквідувати технологічне відставання, встановити зв'язки з поставниками (за рахунок старих зв'язків компанії, яку вирішено придбати) та ін.

Диверсифікація «з нуля» передбачає створення нової компанії в обраній галузі під загальним управлінням материнської компанії.

Заново створена фірма повинна не тільки подолати вхідні бар'єри, а й здійснити інвестиції в нові виробничі потужності, проводити роботу щодо розвитку джерел сировини, наймання і навчання персоналу, створення каналів збуту, формування споживчої бази та ін.

Створення спільних підприємств може дати корисний ефект у трьох типах ситуацій. По-перше, спільне підприємство — це гарний спосіб робити те, що ризиковано або неекономічно робити поодиноці. По-друге, спільні підприємства зручні, якщо об'єднання ресурсів двох або більше незалежних організацій створює структуру з більш значними конкурентними перевагами, які необхідні для досягнення успіху. По-третє, спільні підприємства з іноземними партнерами іноді є єдиною можливістю подолати імпортні квоти, тарифи, національні політичні інтереси та культурні бар'єри.

У процесі пошуку варіантів для диверсифікації компанія може зупинити свій вибір на спорідненій або новій для неї галузі.

У першому випадку диверсифікація проводиться в галузі, яка володіє свого роду стратегічною відповідністю. Така стратегічна відповідність існує в тому випадку, якщо різні фірми мають досить схоже виробництво, що створює можливість для:

- 1) передавання майстерності та досвіду від однієї компанії до іншої;
- 2) об'єднання різних виробництв у єдину систему з метою зниження витрат виробництва.

В результаті проведення спорідненої диверсифікації стратегічна відповідність перетворюється на конкурентну перевагу. Найпоширеніші шляхи диверсифікації в спорідненій галузі:

- входження в галузь, у якій збутові можливості і рекламна діяльність можуть бути використані спільно (хлібопекарня купує виробника крекери та солоних паличок);
- використання споріднених технологій (виробник сільськогосподарського насіння та добрив починає поставляти хімікати проти комах);
- передача ноу-хау та досвіду з одного виду діяльності в інший (виробник гамбургерів купує мережу мексиканських закусок);



- передача фірмового найменування та репутації у споживача нового продукту/послуги (виробники шин придбавають станцію техобслуговування автомобілів);
- купівля фірм в нових галузях для підтримки основного виду діяльності (канал кабельного телебачення, який придбаває спортивну команду або кінокомпанію для забезпечення трансляції своєї основної програми).

Деякі фірми віддають перевагу диверсифікації в інші галузі, в яких є добрі можливості для одержання прибутків.

Основним положенням непрофільної диверсифікації є те, що будь-яка компанія, яка може бути придбана на вигідних фінансових умовах та має принадні перспективи одержання прибутку, являє собою вигідний напрям для диверсифікації.

Стратегія непрофільної диверсифікації залучає компанію, яка проводить диверсифікацію, в галузі та виробництва, які обіцяють привабливі фінансові результати.

Іноді компанії, які проводять непрофільну диверсифікацію, зосереджують свої зусилля на пошуку таких компаній, які пропонують можливості для одержання швидкої фінансової віддачі за рахунок свого особливого становища. Існує три типи подібних компаній.

1. Компанії, чия вартість занижена. В цьому випадку існують можливості для придбання цих компаній за цінами, нижчими від ринкових, що дає можливість згодом продати компанію за вищою ціною.
2. Компанії, які зазнають фінансових труднощів. Такі компанії можуть бути придбані за договірними цінами, а їхня діяльність перебудовується за допомогою фінансових ресурсів материнської компанії та управлінських ноу-хау.
3. Компанії, які мають великі можливості для зростання, але позбавлені можливості інвестування. Такі привабливі компанії з низькими фінансовими можливостями зазвичай стають кандидатами для диверсифікації у фінансово сильних, але позбавлених привабливості фірм.

Диверсифікація в неспоріднені галузі має два основних недоліки: складність управління широко диверсифікованою корпорацією; неможливість використати стратегічну відповідність як додаткове джерело створення конкурентних переваг.

**Стратегії продажу і ліквідації бізнесу.** Питання про продаж того чи іншого підприємства слід розглядати в тому випадку, якщо виявиться, що цей напрям не відповідає стратегічній політиці корпорації або якщо він втратив свою привабливість. Позбавитися підприємства можна двома способами: материнська компанія може просто вийти з цього бізнесу як у фінансовому, так і адміністративному плані, зберігши при цьому частину акцій, або повністю позбавившись від них; або корпорація може безпосередньо продати підприємство на сторону. З усіх можливих стратегічних альтернатив найменш приємною є ліквідація, особливо для підприємств, які займаються одним бізнесом. Це для них означає припинення свого існування. Для багатогалузевої, багато-профільної корпорації ліквідація одного з напрямів менш драматична.

Щодо стратегії відновлення, економії та реструктуризації портфеля, то вона застосовується, якщо керівництву корпорації необхідно змінити ситуацію на підприємствах, де показники погіршуються.

Корпоративна стратегія відновлення робить акцент на відродженні збиткових підприємств, а не на позбавленні від них.

Корпоративна стратегія економії фокусує свою увагу на скороченні масштабу диверсифікації та зменшенні кількості підприємств.

Реструктуризація портфеля включає в себе кардинальні стратегічні заходи щодо перебудови структури диверсифікованої корпорації шляхом продажу одних підприємств та придбання інших.

Характерною рисою стратегії транснаціональної диверсифікації є велика кількість охоплених національних ринків. У цьому випадку керівництво корпорації повинно розробляти та запроваджувати значну кількість різних стратегічних підходів — хоча б по одному на кожен галузь із можливими варіаціями залежно від конкретної країни.

Транснаціональна корпорація може одержати додаткові конкурентні переваги в результаті глобальної диверсифікації в галузі зі схожими технологіями.

Транснаціональна корпорація, яка диверсифікована у зв'язані галузі, переважає за міцністю своїх позицій одногалузевої компанії незалежно від їхньої географічної експансії.

Усі шість підходів до диверсифікації корпорації не є взаємовиключними. Вони можуть застосовуватися в різних комбінаціях. Найбільш популярні такі варіанти формування господарського портфеля при диверсифікованій компанії:

- компанія з домінуючою спрямованістю. При цьому ресурси концентруються в основному в одній базовій галузі, але господарський портфель містить невелику кількість підприємств в інших сферах діяльності;
- вузько диверсифікована компанія, яка має декілька (від двох до п'яти) основних напрямів діяльності, які пов'язані між собою;
- багатогалузева компанія, яка диверсифікована за декількома незв'язаними напрямками, але яка включає в себе ряд уже зв'язаних підприємств у межах кожного напрямку.

У кожному з цих випадків сфера поширення конкретних напрямів діяльності компаній може бути обмежена рамками однієї області, регіону, країни, групи країн або ж взагалі може не мати таких рамок (Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов: Пер. с англ. / Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998. — С. 325–371).

### **3.6. Конкурентні стратегії у сфері малого бізнесу**

Малі фірми набули значного поширення в економічно розвинутих країнах. Так, у США щороку створюється близько 700 тис. нових компаній, більшість із яких є малими фірмами. В суперсучасній Японії половина всіх трудящих зайнята на одних тільки найдрібніших фірмах (з кількістю зайнятих до 20 чол.), а разом з малими (до 100 чол.) підприємствами дають роботу трьом чвертям японців. Таким чином, малі підприємства в кількісному відношенні становлять найбільший сектор ринкової економіки.

Але роль малого бізнесу є великою не тільки кількісно, а й функціонально, якщо виходити з тих завдань, які він вирішує в економіці. Невеликі фірми утворюють свого роду фундамент, на якому виростають вищі «поверхи» господарства і який багато в чому визначає архітектуру всієї будівлі. Малі фірми інтегрують, зв'язують економіку в єдине ціле. Тому такий тип компаній називають комутантами, тобто з'єднувачами.

У ринковій економіці наявність платоспроможного попиту на певний товар повинна автоматично продовжувати його пропозицію.

Але сучасне виробництво може бути ефективним лише за певних умов. Так, крупна фірма дає віддачу лише там, де виготовляється маса більш менш однотипових продуктів. Інакше крупна фірма не береться за випуск нерентабельного товару.

Наприклад: автомобіль є серійним, типовим товаром і тому його з вигодою виробляють великі фірми. Бензин для автомобіля також з прибутком виробляють інші великі компанії. А бензоколонки (за винятком розташованих на найінтенсивніших шляхах) гігантам утримувати немає сенсу — надто мала денна виручка, великі витрати на зарплату і т.п. І тут без малого бізнесу не обійтись. Лише малі фірми готові використати будь-яку можливість для бізнесу. Без них не всі потреби ринку задовольнялися б повністю.

Малі підприємства концентрують свої зусилля на локальних потребах і мають ряд специфічних рис:

- невеликі за розміром і зв'язані з обмеженим колом клієнтів. Ця риса особливо чітко проявляється в територіально відособленому бізнесі місцевого значення. Наприклад, продовольчий магазин, який обслуговує невелике селище, має маленький оборот та вузьке коло відвідувачів. Такий магазин не цікавий для великої фірми, а невелике підприємство цілком може вести діло з прибутком;
- мають різні види товарів (послуг), які не можна задовольнити за допомогою вискоєфективного серійного виробництва. Прикладом може бути одна з найновіших галузей сфери послуг — створення програмного забезпечення для ЕОМ. Значна частина комерційного попиту на програми припадає на складення користувальницьких пакетів для окремих споживачів. Так, у США створенням програм тільки для персональних комп'ютерів у середині 80-х років минулого століття займалося близько 3000 компаній;
- численні локальні потреби існують в усіх галузях народного господарства. Приклад — та сама мережа бензоколонок — сенс її існування полягає саме у територіальній розосередженості;
- мінливі. При масових потребах коливання попиту стають середніми. Зникнення одних клієнтів компенсується появою інших. У локальному бізнесі споживачів мало. Зміна попиту навіть частини з них негайно і без усякого пом'якшення відбивається на виробникові.

Звідси — висновок: по-перше, малі фірми повинні уважно слідкувати за змінами в потребах своїх клієнтів для того, щоб не втратити останніх; по-друге, у випадку зникнення потреби такі фірми повинні вміти швидко переорієнтуватися на інші.

Таким чином, гнучкість — головне в стратегії малих підприємств. Але для досягнення успіху необхідно додержуватися двох умов: по-перше, гнучкість повинна бути усвідомленою і дуже агресивно проведеною політикою. Так, знаменитий американський бізнес-консультант Джей Конрад Левінсон вважає, що малим фірмам слід сповідувати ідеологію «партизанського маркетингу». Сутність її полягає в тому, що мале підприємство повинне усвідомити, що воно оточене більш потужними ворогами-конкурентами. Але перемога над ними можлива, тому що більшість із них ліниві, консервативні і не володіють усім арсеналом маркетингу. Засобом же перемоги можуть стати різкі точкові удари, значення яких неповороткі конкуренти недооцінюють. По-друге, фірма повинна залишатися невеликою за розмірами, тому що в такому випадку вона має суттєві переваги порівняно з іншими типами компаній. Щоб вижити у конкурентній боротьбі, малі підприємства найчастіше обирають один з трьох варіантів поведінки;

- діяльність у сферах, які традиційно обслуговуються тільки малим бізнесом;
- виконання функцій субпостачальника нескладних деталей або напівфабрикатів для більших компаній (віолента або пацієнта);
- випуск товарів або послуг, які копіюють чужі вироби.

Відповідно виділяються три переважні різновидності малих підприємств. Перша з них обирає собі таку сферу діяльності, в якій оптимальний розмір підприємства невеликий. Як відомо, із зростанням підприємства його ефективність підвищується до певного моменту. Для діяльності малих підприємств особливо важливо, щоб оптимальний розмір підприємства був неоднаковим для різних галузей. Наприклад, маленький ресторан не обов'язково буде гіршим від великого: якість приготування їжі, ціни і витрати залежать головним чином не від розмірів приміщення або обороту, а від майстерності персоналу.

Подібні ситуації характерні для цілого ряду галузей промисловості, сільського господарства, сфери послуг, торгівлі. Цілком конку-

рентоспроможною може бути сімейна ферма, яка насичена сучасною технікою і застосовує прогресивні технології.

Переваги малої фірми порівняно з іншими видами компаній визначаються:

- високою ефективністю управління. Перевага малої фірми в тому, що за всім може простежити сам хазяїн;
- наявністю унікальних, нетипових для інших фірм мотивів підприємництва. Так, згідно з опитуванням власників малих компаній у Великобританії, 87% з них головною позитивною якістю ведення власного діла називають можливість бути незалежним і задоволення від здійснюваної роботи. І лише 8% цінять у своєму бізнесі можливість збагатитися;
- низькими витратами на управління та НДВКР;
- підтримкою держави. Незалежні малі господарі традиційно розглядаються як уособлені національною заповзятливістю й найбільш цінний соціальний прошарок, так званий середній клас, який стабілізує політичну та економічну обстановку в країні.

Другим типом малих фірм може бути симбіоз із великою компанією в ролі постачальника простих комплектуючих деталей. Тут мала фірма виступає в ролі молодшого партнера. При цьому розрив стосунків для нього більш небезпечний, ніж для великої фірми, яка легко знайде йому заміну, а він залишиться без ринку збуту своєї продукції. Тому комутант змушений приймати ті умови, які йому нав'язують.

Усе ж бачити в малій фірмі тільки сателіта потужної фірми було б помилкою. По-перше, багато які малі компанії усвідомлюють небезпеку залежності від «старшого брата» і вживають запобіжних заходів. По-друге, і це важливіше, повне підпорядкування малого постачальника не відповідає стратегічним інтересам самих гігантів. Справа в тому, що комплектуючі деталі, які одержані від малої фірми, згодом стають частиною товару, який виробляється самим концерном. І думка споживачів про продукцію цієї корпорації залежить також і від якості й ціни поставлених малою фірмою деталей. А тому концерн, який зачіпає інтереси малого постачальника, ризикує відштовхнути або розорити його. Якщо ж він піде на повне захоплення малої фірми, то звалить на себе непідйомний вантаж проблем. Таким чином, співробітництво вигідне обом сторонам.

Третя різновидність малих фірм — це фірми-наслідувачі. У сучасному світі наслідування є однією з найпоширеніших сфер діяльності легального малого бізнесу. Справа в тому, що в ряді галузей патентне право не в змозі реально захистити дизайн від копіювання. Це дає можливість малим фірмам цілком законно копіювати кращі розробки відомих фірм. При чому це досить вигідно. Імітувати товар значно дешевше, ніж створювати новий, тому що малий виробник не несе витрат на НДДКР та рекламно-маркетингову підтримку просування нового товару на ринок. Фірми-наслідувачі мають можливість устанавлювати суттєво нижчі ціни (в 1,5–2 рази) і є ефективнішими, ніж великі.

Але все ж малі фірми відзначаються низьким ступенем стійкості. Вони непереможні тільки як клас. А поодинці надто слабкі для того, щоб протистояти несприятливому розвитку подій. Тому малі фірми гинуть сотнями і тисячами під час макроекономічних потрясінь, технологічних зрушень, змін державної політики. Вважається, що припинення бізнесу для малої фірми не є трагедією. Малу фірму легко купити, але можна й продати без збитків. У процесі ліквідації розоряється лише незначна кількість фірм. Наприклад, у ФРН у 80-х роках минулого століття в середньому збанкрутіли тільки 7% ліквідованих фірм. Інші 93% компаній вийшли із діла без великих фінансових втрат.

Якщо малій фірмі при сприятливих обставинах вдалося вирости, то вона може мати чотири варіанти поведінки:

- підвищити свою ефективність і на цій базі добитися середніх витрат (силова стратегія);
- розробити ефективну стратегію, яка захищає від конкурентів;
- не змінюватися і стати легкою здобиччю для першого ж сильного суперника;
- просто не розширювати розмірів власного діла. На Заході більшість власників малих фірм не бажають їх радикально збільшувати (Кныш М.И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. — СПб, 2000. — С. 168–174).

### 3.7. Конкурентні інноваційні стратегії

Особливість науково-технічного прогресу в ринковій економіці полягає в тому, що більшу частину наукових та дослідно-конструкторських робіт проводять одні компанії, а найбільш значущі результати одержують інші. Наприклад, у країнах «Спільного ринку» 2/3 усіх промислових досліджень виконують великі фірми з кількістю зайнятих понад 5 тис. чол. Разом з тим принципові нововведення, які змінюють обличчя своєї промисловості, є результатом діяльності малих, раніше невідомих фірм.

З історичного досвіду ХХ ст. можна зробити висновок, що всі найбільші компанії, які тоді виникли, походять від малих піонерських фірм. Багато з них зберегли назви своїх засновників («Сіменс», «Форд», «Даймлер-Бенц», «Боінг» та ін.).

Австро-американський економіст Й. А. Шумпетер у своїй науковій праці «Теорія економічного розвитку» (1911) розмежував дві сторони господарського життя: рутинний кругообіг і розвиток, або інновацію.

Рутинний кругообіг пов'язаний з постійним повторенням і відновленням виробництва. Фірми, які в ньому беруть участь, з минулого досвіду знають рецепти правильної поведінки. При цьому в економіці, як і в житті взагалі, переважає рутинність.

Якісні зміни в економіці не можуть вирости з рутини. Й. А. Шумпетер називає главу фірми, який є новатором, Підприємцем з великої літери.

Такий Підприємець порушує сталу рутину тим, що веде діло заради зрозумілих поки що тільки йому — але не оточуючим — вигід. Для здійснення свого проекту Підприємцю треба подолати опір ринку, змусити його суб'єктів відмовитися від прибуткового застосування ресурсів і перерозподілити їх на користь нового, можливо, більш авантюрного, проекту.

Підприємець вириває ресурси з рутинного кругообігу і використовує їх у нових комбінаціях. Шумпетер визначає п'ять можливих різновидів нових комбінацій:

- створення нового товару і/або послуг;
- створення нового методу виробництва;
- відкриття нового ринку збуту;
- застосування нового джерела або виду сировини;



– введення нових принципів організації діяльності фірми.

При виході на ринок успіх або неуспіх нововведення залежить від обсягу попиту на новий товар, його ціни, втрат тощо, тобто визначається звичайними ринковими силами.

На великому підприємстві устаткування, яке дорого коштує, не може створюватися під проблематичні проекти.

У спеціалізованій компанії підприємницька творчість стримується вузькою спеціалізацією.

Інша справа — фірма-піонер, яка заснована ентузіастами ново-го технічного напрямку. Її достатня пристосованість до діяльності, пов'язаній з радикальними змінами в економіці, зумовлюється такими причинами:

1. Сила конкурентної стратегії фірм-піонерів полягає в тому, що вона лежить в іншій площині, ніж у їх потужних суперників. Якщо сферою діяльності великих фірм є передбачуваний науково-технічний прогрес, то ризиковані прориви в невідоме — шанс фірми-піонера. Це підтверджується тим, що серед засновників фірм-піонерів переважають або вчені, або колишні високопоставлені службовці великих концернів.
2. Готовність фірми-піонера нести величезні, майже неприпустимі ризики. Для великих або спеціалізованих підприємств відтягнення значних коштів на нові проекти може становити загрозу для основного бізнесу. Ентузіаст, який стоїть на чолі фірми-піонера, абсолютно впевнений як у технічній можливості реалізувати проект, так і в «блискучій долі» його дітища на ринку.
3. Оптимальною формою колективу, який працює над проривною інновацією, є група із сильним лідером. На чолі фірми-піонера завжди стоїть людина з характером першопрохідця — інші за абсолютно нове діло просто не беруться.
4. Мотивація фірми-піонера має більш сильний і багатоплановий характер, ніж у інших фірм. У фірмі-піонера значно сильніші позаекономічні мотиви, а для глави фірми успіх проекту є єдиним шансом відбутися в якості підприємця.

У своєму розвитку фірма-піонер проходить декілька етапів. На першому етапі компанія-піонер веде наполегливий пошук принципово нових технічних рішень. Поки що фірма витрачає кошти на

проведення дослідно-конструкторських робіт і нічого не поставляє на ринок. Головним завданням цього етапу є налагодження важкого процесу впровадження у виробництво досягнутого відкриття. Самим їм важко справитися з цим. І тут їм на допомогу приходять технологічні парки або інкубатори. Питання про діяльність технологічних парків вже детально розглядалося в курсі «Вільні економічні зони». Досить лише нагадати, що в технологічних парках створені необхідні умови для того, щоб мала і ще слабка фірма виросла у «дорослу» і конкурентоспроможну компанію.

Ще більш гострою, ніж організаційна, є проблема фінансування. Як вважає Й. Шумпетер, подолати опір ринкових сил і запровадити нову комбінацію, підприємець може, лише спираючись на кредит. А тому банківське фінансування є для нього обов'язковою умовою. Цю функцію беруть на себе венчурні (тобто ризикові) фонди або фірми. При цьому головною приманкою для венчурних вкладень стає їхня феноменальна прибутковість у разі удачі.

Для того щоб зменшити ризик при фінансуванні фірм-піонерів, розроблено декілька ефективних методів. Наприклад, кожне нове вкладення здійснюється тільки в тому випадку, якщо попереднє себе виправдало, тобто якщо фірма-піонер змогла суттєво просунутися у створенні або комерціалізації продукту, одержує фінансування, а венчурний капіталіст ніколи сильно не ризикує.

Вирішення проблеми фінансування дозволяє фірмі-піонеру завершити розроблення конкурентоспроможного товару. Але для більшості компаній пошук закінчується невдачею. Ті ж, хто добивається прориву, вступають у другий етап розвитку — період бурхливого і на перших порах безперешкодного піднесення, яке пов'язане з виходом нового товару на ринок. При цьому споживча цінність нового товару виявляється дуже великою тому, що формується шляхом порівняння із сумою витрат на старі товари, які довелося б здійснити для того, щоб досягти того самого результату, який забезпечує новий товар.

Поступово в компанії-першовідкривачі стає все більше послідовників, і ринок нового товару зростає. На нові можливості звертають увагу провідні корпорації. Починається етап нового виробництва. В результаті фірми-першовідкривачі часто витісняються з ринку. Перемагають потужніші суперники. Пряму конкуренцію гігантів витримувє мало хто з фірм-піонерів.

Ті компанії-піонери, яким удалося пройти всі випробування, поступово перетворюються на великі спеціалізовані фірми і навіть виростають у нових лідерів.

За всіх умов для того, щоб перерости і продовжувати успішно діяти на ринку, фірма-піонер повинна змінити стратегію. Вона повинна або формувати чітку спеціалізацію, або здійснити масштабні інвестиції у виробництво, управління та збутову мережу (Кньш М. И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. — СПб, 2000. — С. 190–195).

### **3.8. Методики розробки та оцінювання ефективності стратегій міжнародної конкурентоспроможності**

Розглянувши основні типи стратегій міжнародної конкурентоспроможності, перейдемо до з'ясування того, як оцінити конкретну стратегічну позицію компанії. Для цього слід одержати відповіді на такі запитання:

1. Наскільки ефективна діюча стратегія?
2. У чому сила і слабкість компанії, які в неї є можливості і що спричинює для неї загрозу?
3. Чи конкурентоспроможні ціни та витрати компанії?
4. Наскільки міцна конкурентна позиція компанії?
5. З якими стратегічними проблемами стикається компанія?

Щоб відповісти на ці запитання, використовуються чотири аналітичних методи: SWOT-аналіз, аналіз ланцюжка цінностей, аналіз витрат та оцінювання конкурентоспроможності. Це основні інструменти стратегічного управління. Вони дозволяють виявити плюси і мінуси стану компанії; показують, наскільки надійне є становище компанії на ринку; чи необхідна модифікація існуючої стратегії.

#### *Запитання 1.* Наскільки ефективна діюча стратегія?

Перше, що необхідно з'ясувати, це місце компанії серед конкурентів: спробує вона захопити лідерство за рахунок низьких витрат, диференціації продукції чи сконцентрує свої зусилля на певних групах споживачів та ринкових нішах.

Другий важливий момент — межі конкуренції в галузі: скільки рівнів каналів розподілу вона використовує (один, декілька або всі);

розміри та відмінності географічних ринків, на яких працює фірма, і група споживачів, на які вона орієнтується.

Крім того, ділову стратегію фірми також характеризують функціональні стратегії компанії в галузі виробництва, маркетингу, фінансів, кадрів.

Чим сильніше стратегічне і фінансове становище компанії, тим більш імовірним є те, що її стратегія добре продумана і чітко реалізується.

Для визначення стратегічного і фінансового становища компанії застосовуються такі показники:

- ринкова частка компанії та її місце в галузі;
- підвищуються чи знижуються розміри прибутку і якими вони є порівняно з показниками конкурентів;
- тенденції зміни чистого прибутку на інвестиції;
- продажі компанії зростають швидше чи повільніше, ніж ринок у цілому;
- розмір кредитів;
- репутація фірми серед споживачів, її імідж;
- чи є компанія лідером у технології, інноваціях, якості, обслуговуванні споживачів тощо.

Чим слабкіше сучасне становище компанії, тим більш критичному аналізу повинна бути піддана її стратегія.

*Запитання 2.* У чому сила і слабкість компанії, які в неї є можливості і що спричинює для неї загрозу?

Швидко оцінити стратегічне становище компанії можна за допомогою SWOT-аналізу. Такий аналіз підкреслює, що стратегія повинна якнайкраще поєднувати внутрішні можливості компанії (її сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію, яка частково відображена в можливостях і загрозах (табл. 3.1).

Як визначається сила і слабкість компанії? Сила — це те, в чому компанія досягла успіхів, або якась особливість, яка надала їй видатних можливостей. Наприклад, кращий товар, досконаліша технологія, краще обслуговування клієнтів, більше пізнання товарної марки. Сила також може бути досягнутою в результаті створення альянсів або спільного підприємства з партнером, який має досвід або потенційні можливості для посилення конкурентоспроможності компанії.

**SWOT-аналіз: характеристики при оцінюванні сильних, слабких сторін компанії, її можливостей та загроз їй**

<b>Потенційні внутрішні сильні сторони</b>	<b>Потенційні зовнішні можливості фірми</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– повна компетентність у ключових питаннях;</li> <li>– адекватні фінансові ресурси;</li> <li>– гарне враження, яке склалося про компанію у покупців;</li> <li>– визнаний лідер ринку;</li> <li>– добре пророблена функціональна стратегія;</li> <li>– економія на масштабах виробництва;</li> <li>– вміння уникнути сильного тиску з боку конкурентів;</li> <li>– власна технологія;</li> <li>– більш низькі витрати;</li> <li>– кращі рекламні кампанії;</li> <li>– досвід у розробленні нових товарів;</li> <li>– перевірений менеджмент;</li> <li>– великий досвід (випередження по кривій досвіду);</li> <li>– кращі можливості виробництва;</li> <li>– переважаючі технологічні навички;</li> <li>– інше</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– здатність обслужити додаткові групи клієнтів або вийти на нові ринки або сегменти ринку;</li> <li>– шляхи розширення асортименту продукції для задоволення більших потреб споживачів;</li> <li>– здатність використовувати навички і технологічні ноу-хау у випуску нової продукції або в нових видах випущеної продукції;</li> <li>– вертикальна інтеграція (вперед або назад);</li> <li>– зниження торговельних бар'єрів на привабливих іноземних ринках;</li> <li>– ослаблення позицій фірм-конкурентів;</li> <li>– можливість швидкого розвитку у зв'язку із різким зростанням попиту на ринку;</li> <li>– поява нових технологій;</li> <li>– інше</li> </ul>
<b>Потенційні внутрішні слабкі сторони</b>	<b>Потенційні зовнішні загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– немає чіткого стратегічного розвитку;</li> <li>– застаріле устаткування;</li> <li>– низька прибутковість через ...;</li> <li>– брак управлінського таланту і вміння;</li> <li>– відсутність певних здібностей і навичок у ключових галузях діяльності;</li> <li>– стратегія компанії, яка погано себе зарекомендувала;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вихід на ринок іноземних конкурентів з нижчими витратами;</li> <li>– зростання продажу продуктів-субститутів;</li> <li>– повільне зростання ринку;</li> <li>– несприятлива зміна курсів іноземних валют або торговельної політики іноземних урядів;</li> <li>– законодавчі вимоги, які дорого коштують;</li> </ul>

*Продовження табл. 3.1*

<ul style="list-style-type: none"> <li>– внутрішні виробничі проблеми;</li> <li>– відставання в галузі досліджень і розробок;</li> <li>– надто вузький асортимент продукції;</li> <li>– недостатній імідж на ринку;</li> <li>– незадовільна збутова мережа;</li> <li>– незадовільна організація маркетингової діяльності;</li> <li>– нестача грошей на фінансування необхідних змін у стратегії;</li> <li>– собівартість кожного виробу вища, ніж в основних конкурентів;</li> <li>– інше</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– висока залежність від зниження попиту і етапу життєвого циклу розвитку бізнесу;</li> <li>– зростаюча вимогливість покупців і постачальників;</li> <li>– зміна потреб і смаків покупців;</li> <li>– несприятливі демографічні умови;</li> <li>– інше</li> </ul>
--	---

Слабкість — це відсутність чогось важливого для функціонування компанії, або те, що їй не вдається (порівняно з іншими), або дещо, що ставить її в несприятливі умови. Наприклад, відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку; застаріле устаткування, низька прибутковість; недостатній імідж на ринку; зміни потреб та смаків споживачів тощо.

Деякі сильні сторони компанії можуть бути важливішими за інші.

Деякі слабкі сторони можуть виявитися фатальними для компанії, а інші не досить важливі можуть бути легко виправлені.

SWOT-аналіз дуже схожий на складання стратегічного балансу: сильні сторони — це активи компанії в конкурентній боротьбі, а її слабкі сторони — пасиви. Необхідно досягти такого співвідношення, щоб сильні сторони (активи) перекривали слабкі (пасиви). Співвідношення 50 : 50 є, звичайно, небажаним.

З точки зору формування стратегії сильні сторони компанії є важливими, оскільки вони можуть бути використані як основа для формування стратегії та конкурентної переваги.

Разом з тим успішна стратегія може бути спрямована на усунення слабких сторін, які роблять компанію вразливою.

Розробники стратегії, які діють успішно, намагаються спиратися на те, за рахунок чого компанія досягає великих успіхів: її досвід,

сильні сторони, головні позитивні якості та найважливіші конкурентні можливості.

Головними позитивними якостями компанії можуть бути:

- висока виробнича майстерність, яка забезпечує випуск продукції високої якості;
- ноу-хау у створенні та функціонуванні систем швидкого і чіткого виконання замовлень;
- можливість забезпечити краще післяпродажне обслуговування;
- унікальна здатність знаходити вдалі місця для роздрібного продажу товарів;
- незвичайні можливості в розробленні нової продукції;
- кращі здібності в організації продаж та демонстрації товарів;
- досконале володіння важливою технологією;
- глибоке розуміння потреб і смаків споживачів, їх вивчення та оцінювання нових тенденцій у розвитку ринку;
- незвичайно ефективна збутова система, надзвичайні здібності в роботі з клієнтом у галузі нових застосувань продукту;
- досвід в об'єднанні багатьох технологій для створення цілих сімейств нових товарів.

Важливість головної позитивної якості для розроблення стратегії визначається тим, що вона: 1) посилює здатність компанії знаходити певні ринкові можливості; 2) може забезпечити компанії конкурентну перевагу на ринку; 3) може стати основою стратегії.

Досить часто на благополучність фірми негативно впливають певні фактори зовнішнього середовища. Загрозою можуть бути такі фактори, як: поява дешевших технологій; запровадження конкурентом нового або вдосконаленого продукту; вихід на ринок, який є оплотом вашої фірми, іноземних конкурентів з низькими витратами; нові правила, які завдають шкоди вашій компанії більше, ніж іншим; вразливість при підвищенні відсоткових ставок; можливість поглинання більшою фірмою та ін.

У табл. 3.1 наведено також перелік факторів, на які слід звернути увагу при визначенні зовнішніх загроз та можливостей фірми.

Якщо керівництво компанії не знає її сильних і слабких сторін, не уявляє собі зовнішніх можливостей і не підозрює про загрози, воно не в змозі розробити стратегію, яка відповідає становищу фірми. А тому SWOT-аналіз є необхідним компонентом стратегічної оцінки цього становища.

**Запитання 3.** Чи конкурентоспроможні ціни та витрати компанії?

Одним з найбільш красномовних показників стратегічного становища компанії є конкурентоспроможність її цін та витрат порівняно з конкурентами.

Для того щоб компанія була конкурентоспроможною, її витрати повинні приблизно відповідати витратам конкурентів. Найважливішим інструментом стратегічного аналізу витрат є ланцюжок цінностей, який визначає діяльність, функції та процеси з розробки, виробництва, маркетингу, доставки і підтримки продукту або послуги. Такий ланцюжок починається із забезпечення сировиною і продовжується в процесі виробництва частин і компонентів, складання та випуску готової продукції, оптового і роздрібного продажу продукту або послуги кінцевим споживачам (схема 3.3).

Аналіз ланцюжка цінностей може багато що сказати про конкурентоспроможність фірми.

Чим ефективніше компанія управляє своїм ланцюжком цінностей порівняно з конкурентами, тим вища її конкурентоспроможність. Для того щоб реально оцінити конкурентні можливості компаній від менеджерів, потрібно виконати чотири дії:

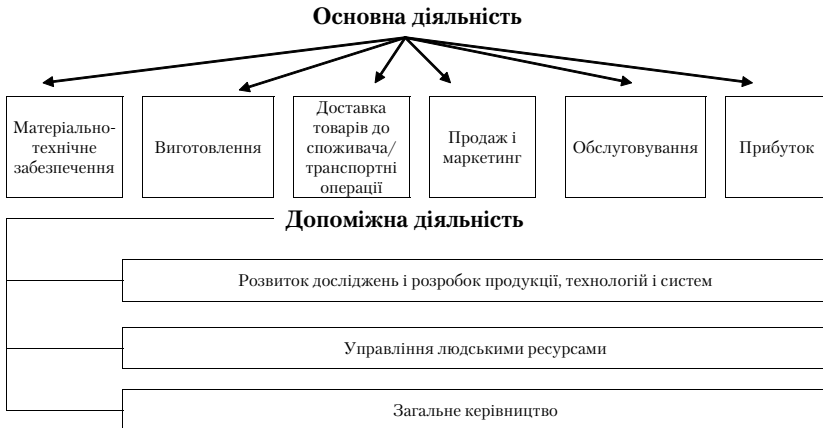


Схема 3.3. Ланцюжок цінностей компанії



- 1) скласти ланцюжок цінностей для фірми;
- 2) вивчити зв'язки між різними ділянками всередині ланцюжка, а також зв'язки з постачальниками і споживачами;
- 3) виявити ті види діяльності, які є визначальними для задоволення потреб споживача і успіху на ринку;
- 4) провести відповідну порівняльну оцінку витрат компанії і порівняти структуру витрат з конкурентами (визначити, які види діяльності головні, а які більш ефективно здійснюються іншими фірмами).

*Запитання 4.* Наскільки міцна конкурентна позиція компанії?

Використання концепції ланцюжків цінностей та інших інструментів стратегічного аналізу витрат для визначення конкурентоспроможності компанії є необхідним, але недостатнім. Більш глибоке оцінювання проводиться щодо конкурентної сили та конкурентних позицій компанії. Елементами такого оцінювання є дослідження того: 1) настільки міцно компанія утримує свою конкурентну позицію на цей час; 2) які перспективи зміцнення або послаблення конкурентної позиції при збереженні стратегії, яка тепер застосовується; 3) яке місце посідає компанія серед основних конкурентів; 4) чи має компанія конкурентну перевагу, чи відстає за рівнем конкурентоспроможності від основних конкурентів; 5) наскільки здатна компанія захищати свою позицію в контексті рушійних сил галузі, конкурентного тиску, очікуваних кроків конкурентів.

У табл. 3.2 наведено деякі показники, які відображають зміцнення або послаблення конкурентної позиції компанії.

*Таблиця 3.2*

### **Показники сильних і слабких сторін у конкурентній позиції компанії**

#### **Ознаки конкурентної сили**

- Важливі головні позитивні якості.
- Велика частка на ринку (або лідируюче становище на ринку).
- Зростаюча кількість споживачів та поліпшення відношення споживачів до фірми та її продуктів.
- Компанія уловлює тенденції на ринку краще, ніж її конкуренти.
- Компанія входить до стратегічної групи з найбільш вдалим становищем на ринку.

- Компанія концентрується на найбільш швидкозростаючих сегментах ринку.
- Дуже диференційовані товари.
- Більш низькі витрати.
- Рівень прибутку вищий, ніж у середньому на ринку.
- Компанія володіє технологічною та інноваційною перевагою.
- Творчий, готовий до змін менеджмент.
- Компанія готова здобути вигоду із сприятливої ситуації.

#### **Ознаки конкурентної слабкості**

- Компанія зіткнулася з конкурентними недоліками.
- Конкуренти захоплюють її частку на ринку.
- Зростання доходів нижчі, ніж у середньому на ринку.
- Нестача фінансових ресурсів.
- Репутація компанії у споживачів падає.
- Компанія входить до стратегічної групи з погіршуючим становищем на ринку.
- Становище компанії слабке в найбільш перспективних галузях.
- Високі витрати.
- Компанія є надто малою для того, щоб чинити вплив на ринок.
- Компанія неспроможна протистояти загрозі поглинання.
- Низька якість товарів.
- Нестача вміння та здібностей в основних галузях

Щоб визначити, наскільки міцно фірма утримує свою конкурентну позицію, слід застосувати кількісну оцінку порівняно із суперниками кожного з ключових факторів успіху і кожного суттєвого індикатора конкурентної сили. Дослідження конкурентів та їхня порівняльна оцінка є основою для визначення переваг та можливостей основних суперників.

При цьому першим кроком є складання списку ключових факторів успіху в галузі та найважливіших показників їхніх конкурентних переваг або недоліків (зазвичай достатньо 6–10 показників). Другий крок — оцінювання фірми та її конкурентів за кожним показником. При цьому краще надати перевагу шкалі від 1 до 10. Третій крок — підсумовування оцінок сильних сторін кожного із суперників і розрахунок підсумкових показників їхньої конкурентної сили. Четвертий крок — висновки про масштаби та ступені конкурентної переваги або недоліки і визначення тих сфер, де позиції фірми сильніші або слабкіші.

У табл. 3.3 наведено два приклади конкурентної сили. У першому прикладі використовуються незважені оцінки. У цьому випадку припускається, що кожний ключовий фактора успіху (конкурентна сила) є важливим. Компанія, яка має найвищу оцінку з певного фактора, має конкурентну перевагу. Розмір цієї переваги відображається різницею між оцінкою компанії та оцінками її конкурентів. Підсумування оцінок компанії за всіма факторами дає загальну оцінку. Чим вища загальна оцінка компанії, тим міцніше її конкурентне становище. Чим більший розрив між загальною оцінкою компанії і загальними оцінками конкурентів, тим більша конкурентна перевага компанії. Таким чином, загальна оцінка компанії ABC – 61 бал (див. Частина А. табл. 3.3) показує, що її конкурентна перевага над конкурентом 4 більша, ніж над конкурентом 1 (його оцінка – 58 балів). Разом з тим, більш грамотно буде використати систему зважених оцінок тому, що різні показники конкурентної сили є неоднаково важливими. Так, при виробництві споживчих товарів головним показником конкурентної сили практично завжди є нижчі, ніж у конкурента, витрати. В галузях з високою диференціацією товарів найбільш важливими факторами конкурентної сили є популярність марки, обсяг реклами, репутація якості та можливість каналів розповсюдження. У системі зважених оцінок кожний показник конкурентної сили має певну вагу залежно від того, наскільки важливим він уявляється у формуванні конкурентного успіху. Залежно від важливості фактор може бути оцінений від 0,05 до 1,00, а сума вагів у будь-якому випадку повинна дорівнювати 1,00. Зважені оцінки розраховуються множенням оцінки компанії за даним показником конкурентної сили на її вагу. Сума зважених оцінок за всіма показниками конкурентної сили компанії дає її загальну оцінку. Порівняння загальних оцінок показує, в яких конкурентів сильніше або слабкіше становище і наскільки велика конкурентна перевага однієї компанії над іншими. У Частині Б табл. 3.3 наведено приклад оцінки конкурентної сили компанії ABC з використанням систем зважених оцінок. Слід відмітити, що при використанні систем зважених і незважених оцінок місце компанії розподіляються по-різному. При використанні зважених оцінок компанія ABC перемістилася з другого на третє місце, а конкурент 1 перемістився з третього на перше місце завдяки високим оцінкам за двома найвагомішими факторами.

**Приклад незваженої та зваженої оцінок конкурентної сили  
(шкала оцінок: 1 – дуже погано, 10 – дуже добре)**

<i><b>А. Приклад незваженої оцінки конкурентної сили</b></i>						
<b>Ключові фактори успіху/оцінка сили</b>	<b>Компанія ABC</b>	<b>Конкурент 1</b>	<b>Конкурент 2</b>	<b>Конкурент 3</b>	<b>Конкурент 4</b>	
Якість/характеристики товару	8	5	10	1	6	
Репутація/імідж	8	7	10	1	6	
Виробничі можливості	2	10	4	5	1	
Грамотне використання технології/технологічні навички	10	1	7	3	8	
Збутова мережа	9	4	10	5	1	
Маркетинг/реклама	9	4	10	5	1	
Фінансове становище	5	10	7	3	1	
Витрати порівняно з конкурентами	5	10	3	1	4	
Обслуговування клієнтів	5	7	10	1	4	
Незважена загальна оцінка	61	58	71	25	32	
<i><b>Б. Приклад зваженої оцінки конкурентної сили</b></i>						
<b>Ключові фактори успіху/оцінка сили</b>	<b>Компанія ABC</b>	<b>Конкурент 1</b>	<b>Конкурент 2</b>	<b>Конкурент 3</b>	<b>Конкурент 4</b>	<b>Вага</b>
Якість/характеристики товару	8/0,80	5/0,50	10/1,00	1/0,10	6/0,60	0,10
Репутація/імідж	8/0,80	7/0,70	10/1,00	1/0,10	6/0,60	0,10
Виробничі можливості	2/0,20	10/1,00	4/0,40	5/0,50	1/0,10	0,10

<i>Продовження табл. 3.3</i>						
Грамотне використання технологій/технологічні навички	10/0,50	1/0,05	7/0,35	3/0,15	8/0,40	0,05
Збутова мережа	9/0,45	4/0,20	10/0,50	5/0,25	1/0,05	0,05
Маркетинг/реклама	9/0,45	4/0,20	10/0,50	5/0,25	1/0,05	0,05
Фінансове становище	5/0,50	10/1,00	7/0,70	3/0,30	1/0,10	0,10
Витрати порівняно з конкурентами	5/1,75	10/3,50	3/1,05	1/0,35	4/1,40	0,35
Обслуговування клієнтів	5/0,75	7/1,05	10/1,50	1/0,15	4/1,60	0,10
<b>Зважена загальна оцінка</b>	<b>6,20</b>	<b>8,20</b>	<b>7,00</b>	<b>2,10</b>	<b>2,90</b>	<b>1,00</b>

Знати слабкі і сильні сторони компанії необхідно для розроблення стратегії, яка буде здатною поліпшити її становище щодо конкурентів у довгостроковій перспективі.

*Запитання 5.* З якими стратегічними проблемами стикається компанія?

Заключним аналітичним завданням є визначення тих стратегічних питань, на яких повинен сконцентруватися менеджмент при формуванні ефективного стратегічного плану дій. Це можуть бути такі питання:

- Чи прийнятна сьогоднішня стратегія фірми для галузі, якщо врахувати вплив рушійних сил?
- Наскільки діюча стратегія фірми відповідає ключовим факторам успіху галузі в майбутньому?
- Чи пропонує існуюча стратегія досконалий захист проти п'яти конкурентних сил — особливо проти тих, чий вплив може посилитися?
- У яких ситуаціях сьогоднішня стратегія не може відповідним чином захистити компанію від зовнішніх загроз та внутрішніх слабкостей?

- Чи може наступ одного або декількох конкурентів зашкодити компанії? Якщо так, то де і як?
- Чи має компанія конкурентну перевагу, чи вона повинна працювати для того, щоб подолати конкурентні недоліки?
- Які сильні і слабкі сторони сьогоднішньої стратегії?
- Чи необхідні додаткові дії для того, щоб знизити витрати, здобути вигоду з існуючих можливостей, посилити конкурентне становище компанії?

Відповіді на ці питання повинні показати, чи може компанія продовжувати реалізацію своєї базової стратегії при внесенні в неї незначних змін, чи вона повинна бути повністю переглянута і розроблена нова стратегія (Томпсон А. А, Сгрикланд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратеги. Учебник для вузов. Пер. с англ. / Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М.: Банки и биржи, Юниги, 1998. — С. 162–201).

### Семинар № 3.

#### Типи стратегій міжнародної конкурентоспроможності

**Мета і завдання заняття:** визначити поле міжнародних конкурентних стратегій, відповідно кожному типу стратегій конкурентної боротьби відповідають типи компаній: віоленти, комутанти, пацієнти і експреленти; конкурентні стратегії в сфері масового виробництва, тактика «спритного другого», силова стратегія «гордих левів», «могутніх слонів» та «неповоротких бегемотів». Визначити конкурентні переваги вузької спеціалізації, диференціація продукції, визначити сильні та слабкі сторони корпоративної стратегії, визначити шість стратегій диверсифікації, специфічні риси малих підприємств, переваги малої фірми, різновиди малих фірм. Визначити конкурентні інновації в стратегії, визначити сутність поняття SWOT-аналіз.

#### План

1. Поле міжнародних конкурентних стратегій.
2. Типізація стратегій міжнародної конкурентоспроможності.
3. Конкурентні стратегії в сфері масового виробництва.
4. Конкурентні переваги вузької спеціалізації.
5. Конкурентні стратегії в сфері малого бізнесу.
6. Конкурентні інноваційні стратегії.
7. Оцінювання конкурентної стратегічної позиції компанії.
8. Аналіз ланцюжка цінностей компанії.
9. Заслуховування рефератів та їх обговорення.
10. Обговорення індивідуальних завдань.

#### Ключові поняття

Стратегія конкурентоспроможності, поле конкурентних стратегій, типи стратегій міжнародної конкурентоспроможності, віолентна («силова») стратегія, пацієнтна («нішова») стратегія, комутантна («приспосовницька») стратегія, експрелентна («піонерська») стратегія, конкурентна стратегія в сфері масового виробництва, силова стратегія «гордих левів», «могутніх слонів», «неповоротких бегемотів», конкурентні переваги вузької спеціалізації, нішова стратегія, якість продукту, диференціація товару, корпоративні стратегії диверсифікації, непрофільна диверсифікація, специфічні риси малих фірм, переважні особливості малих фірм, конкурентні інноваційні стратегії, SWOT-аналіз, ланцюжок цінностей компанії, індикатор конкурентної сили.

#### Проблемно-пошукові запитання

1. Що означає стратегія конкурентоспроможності?

2. Які причини змушують фірми виходити на міжнародний ринок?
3. Визначте чотири основних типи конкурентної боротьби.
4. У чому полягає перевага першого ходу?
5. У чому суть тактики «спритного другого»?
6. Визначте конкурентні переваги вузької спеціалізації.
7. У чому полягає нішова стратегія?
8. Чому диференціація приносить вигоду виробникові?
9. Які недоліки має диференціація в неспорідненій галузі?
10. У чому полягає стратегія продажу та ліквідації бізнесу?
11. Які сторони господарського життя розмежував Шумпетер?
12. Чому велике підприємство або спеціалізована компанія не можуть займатися проблематичними проектами?
13. Які головні завдання постають перед фірмою-піонером на кожному етапі розвитку?
14. Як визначається сила та слабкість компанії?
15. Які існують ознаки конкурентної сили та конкурентної слабкості компанії?

### **Теми доповідей та рефератів**

1. Проблеми стратегії піднесення конкурентоспроможності підприємств.
2. Суттєві відмінності ринку однієї країни від іншої.
3. Асортиментна політика в рамках силової стратегії.
4. Конкурентні стратегії в сфері масового виробництва.
5. Переваги великих фірм у галузі науково-технічного прогресу.
6. Проблеми стратегії піднесення конкурентоспроможності підприємств.
7. Розвиток малого підприємництва в Україні.
8. Теоретичні проблеми неконкурентної приватизації.
9. Корпоративна стратегія диверсифікованої компанії.
10. Варіанти поведінки виживання малої фірми у конкурентній боротьбі.
11. Особливості науково-технічного прогресу в ринковій економіці.
12. Оцінювання конкурентної позиції компанії.
13. Методики розробки та оцінювання ефективності стратегії міжнародної конкурентоспроможності.
14. Оцінювання стратегічного становища компанії за допомогою SWOT-аналізу.
15. Визначення конкурентної сили та конкурентної слабкості компанії.

**Література:** 6, 10, 11, 13, 17, 19, 20, 30, 35, 36, 43, 49, 53, 57, 59, 60.



## **ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 4. МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

### **ТЕМА 4. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ (ОРГАНІЗАЦІЙ) НА МІЖНАРОД- НИХ РИНКАХ**

- система відкритої економіки;
- інтернаціоналізація української економіки.

У четвертому змістовному модулі висвітлюються питання модифікації форм і методів конкуренції українських підприємств (організацій), які виступають на міжнародному ринку, методи добросовісної та недобросовісної конкуренції, стратегії українських підприємств на зарубіжних ринках, міжнародні перспективи реалізації національних конкурентних переваг.

#### **4.1. Модифікація форм і методів конкуренції у трансформаційний період**

В результаті утвердження України як самостійної, незалежної держави було створено необхідні передумови для формування в країні національної економіки і органічного включення її в міжнародний економічний простір.

Разом з тим успішна перебудова національної економіки як складової частини світового господарства, неможлива без радикальної трансформації всього суспільного життя країни на основі лібералізації і створення сприятливого інвестиційного клімату.

Відбувається перехід від командно-адміністративної системи господарювання до системи відкритої економіки, яка характеризується тим, що ліквідується монополія держави і формується система зовнішньоекономічних відносин на основі принципу свободи конкуренції.

Усе це потребує відповідної модифікації форм і методів конкуренції українських підприємств (організацій), які виступають на міжнародному ринку.

Модифікація означає зміну, появу нових якостей у тому чи іншому явищі. У трансформаційний період, у якому перебуває сучасна економіка України, відбуваються зміни у формах і методах конкуренції, які регулюються відповідними законодавчими актами. При цьому держава виступає на захист економічної конкуренції.

Так, Закон України «Про захист економічної конкуренції» визнає правові засади захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і спрямований на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин.

Цим Законом обмежуються можливості суб'єктів господарювання в досягненні ними монопольного домінуючого становища. Так, вважається, що суб'єкт господарювання займає монопольне (домінуюче) становище на ринку товару, якщо:

- на цьому ринку в нього немає жодного конкурента;
- не зазнає значної конкуренції внаслідок обмеженості можливостей доступу інших суб'єктів господарювання щодо закупівлі сировини, матеріалів та збуту товарів, наявність бар'єрів для доступу на ринок інших суб'єктів господарювання, наявності пільг та інших обставин.

Установлені кількісні межі монополізації:

- монопольним (домінуючим) вважається становище суб'єкта господарювання, частка якого на ринку товару перевищує 35%, якщо він не доведе, що зазнає значної конкуренції;
- монопольним може бути визнане становище суб'єкта господарювання, якщо його частка на ринку становить 35% або менше, але він не зазнає значної конкуренції, зокрема внаслідок порівняно невеликого розміру часток ринку, які належать конкурентам;
- вважається, що кожен із двох чи більше суб'єктів господарювання займає монопольне (домінуюче) становище на ринку товару, якщо стосовно виду товару між ними немає конкуренції або є незначна конкуренція і щодо них, разом узятих, виконується одна з умов, передбачених частиною першої цієї статті (частина 4, ст. 12);

- також монопольним вважається становище кожного з кількох суб'єктів господарювання, якщо стосовно них виконуються такі умови:
- сукупна частка не більш ніж трьох суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки ринку, перевищує 50%;
- сукупна частка не більш ніж п'ять суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки на ринку, перевищує 70% — і при цьому вони не доведуть, що стосовно них не виконуються умови частини четвертої цієї статті.

Для забезпечення державного контролю за дотриманням антимонопольного законодавства і захисту інтересів підприємців та споживачів від його порушень утворено Антимонопольний комітет України.

Основні завдання Антимонопольного комітету України:

- здійснення державного контролю за дотриманням антимонопольного законодавства;
- захист законних інтересів підприємців та споживачів шляхом застосування заходів щодо запобігання і припинення порушень антимонопольного законодавства, накладання стягнень за порушення антимонопольного законодавства в межах своїх повноважень;
- сприяння розвитку добросовісної конкуренції в усіх сферах економіки.

Разом з тим законом визначено, що недобросовісною конкуренцією є будь-які дії в конкуренції, що суперечать правилам, торговим та іншим чесним звичаям у підприємницькій діяльності.

Недобросовісною конкуренцією є такі дії:

- неправомірне використання чужих позначень, рекламних матеріалів, упаковки;
- неправомірне використання товару іншого виробника. Це може відбуватися введенням у господарський обіг під своїм позначенням товару іншого виробника шляхом змін чи знаття позначень виробника без дозволу уповноваженої особи (так зване піратство);
- копіювання зовнішнього вигляду виробу. Це означає відтворення зовнішнього вигляду виробу іншого господарюючого суб'єкта (підприємця) і введення його в господарський обіг без

однозначного зазначення виробника копії, що може призвести до змішування з діяльністю іншого господарювання суб'єкта (підприємця);

- порівняльна реклама. Це така реклама, що містить порівняння з товарами, роботами, послугами чи діяльністю іншого господарюючого суб'єкта (підприємця).

Не визнається неправомірним порівняння в рекламі, якщо наведені відомості про товари, роботи, послуги підтверджені фактичними даними, є достовірними, об'єктивними, корисними для інформування споживачів:

- дискредитація господарюючого суб'єкта (підприємця). Це означає поширення в будь-якій формі неправдивих, неточних або неповних відомостей, пов'язаних з особою чи діяльністю господарюючого суб'єкта (підприємця, які завдали або могли завдати шкоди діловій репутації господарюючого суб'єкта (підприємця));
- купівля-продаж товарів, виконання робіт, надання послуг із примусовим асортиментом;
- схилення до бойкоту господарюючого суб'єкта (підприємця). Це означає спонукання постачальника конкурентом покупця (замовника), безпосередньо або через посередника, до надання постачальником конкуренту покупця (замовника) певних переваг перед покупцем (замовником) без достатніх на те підстав;
- схилення господарюючого суб'єкта (підприємця) до розірвання договору з конкурентом;
- підкуп працівника постачальника;
- підкуп працівника покупця (замовника);
- досягнення неправомірних переваг у конкуренції;
- неправомірне збирання комерційної таємниці;
- розголошення комерційної таємниці;
- схилення до розголошення комерційної таємниці;
- неправомірне використання комерційної таємниці. Таким є впровадження у виробництво або врахування під час планування чи здійснення підприємницької діяльності без дозволу уповноваженої на те особи неправомірно здобутих відомостей, що становлять відповідно до законодавства України комерційну таємницю.

Якщо виходити з правового принципу — дозволено все, крім того, що заборонено законом, — можна сформулювати такі види добросовісної конкуренції:

1. Управління якістю.
  - 1.1. Поліпшення якості з одночасним збільшенням ціни.
  - 1.2. Поліпшення якості без збільшення ціни.
  - 1.3. Зниження якості з одночасним зниженням ціни та ін.
2. Цінова політика.
  - 2.1. Підвищення ціни.
  - 2.2. Зниження ціни.
  - 2.3. Система знижок.
3. Управління прибутком.
  - 3.1. Управління доходами.
  - 3.2. Управління видатками.
4. Реклама.
  - 4.1. Реклама у ЗМІ.
  - 4.2. Упаковка і дизайн.
  - 4.3. Промоушн (сприяння розвитку).
5. Створення бренда (марка товару).
6. Розширення ринку збуту.
  - 6.1. Організація дилерської мережі.
  - 6.2. Злиття, поглинання тощо.

Усі ці заходи були добросовісними, якщо вони не суперечать законодавству.

У трансформаційний період в економічній сфері діяльності суспільства відбувається тенденція до тінізації економічних процесів в Україні. Крім конкурентного змагання окремих товаровиробників і галузей, також існує й суперництво двох верств економіки — законного і тіньового.

Підприємець, який виступає на контрольованому державному ринку і який працює в рамках закону, стикається з конкуренцією з боку підприємців, які використовують незаконні методи:

- а) контрабанда;
- б) ухилення від сплати податків;
- в) незаконне (безкоштовне) використання авторських прав;
- г) хабарі, які спрямовуються на «спрощення» дозвільної системи держави, одержання держзамовлень, ліцензій та інших вигод тощо.

При цьому чесний підприємець не витримує конкуренції з боку підприємців, які порушують закон.

Щодо зовнішньоекономічної конкуренції, в яку все активніше намагаються включитися вітчизняні компанії-виробники, для багатьох з них закінчуються антидемпінговими розглядами. Іноді це пов'язано з елементарним незнанням законів, а іноді і з бажанням одержати надприбутки шляхом використання «тіньових» методів оплати та інших зловживань.

У Генеральній угоді про тарифи і торгівлю (ГАТТ) сутність демпінгу визначена як поширення товарів однієї країни на ринку іншої за ціною, нижчою від нормальної, якщо воно завдає або загрожує завдати значної шкоди виробництву, заснованому однією з країн-учасниць або суттєво уповільнює створення національної продукції (ст. 6).

Нормальною ціна не визнається, якщо нижче ціна відповідного виробу, яка застосується при звичайних комерційних операціях до аналогічного товару, який реалізується в країні експортера.

На конференції з тарифів і торгівлі країн-учасниць ГАТТ у 1967 р. в Женеві був прийнятий Міжнародний антидемпінговий кодекс, який передбачає включення у відповідне законодавство окремих країн параграфу про «заподіяну шкоду» підприємствам у країні, яка імпортує, і надання доказів про це.

А в прийнятому в Австрії в 1962 р. Антидемпінговому законі вперше наведено кількісні параметри демпінгу: для експортної ціни, якщо вона на 20% і більше нижча, ніж на внутрішньому ринку країни походження товару, або мінімум на 8% нижча від світової ціни (А. Комаха. Состояние и развитие экономической конкуренции в Украине // Финансовая консультация, 2001. — № 11. — С. 52–55).

В Україні у трансформаційний період почали досить широко використовувати такі форми успішної конкуренції, як спільні підприємства, міжнародна кооперація у виробництві та сфері послуг, спільне підприємництво у спеціальних (вільних) економічних зонах. Сутність цих форм детально розглянута в курсах «Зовнішньоекономічна діяльність» та «Вільні економічні зони».

## **4.2. Стратегії українських підприємств на зарубіжних ринках**

Для ефективного включення в світовий економічний простір українським підприємствам необхідно виробляти таку продукцію, яка буде конкурентоспроможною на зарубіжних ринках. Це може бути досягнуто на основі розробки стратегії просування національного експорту на світовому ринку.

Така стратегія повинна полягати не в простому нарощуванні обсягів експорту, а в сприянні створенню довгострокових конкурентних переваг та стабільному розширенні і якісному поліпшенню на основі цих переваг позицій країни на світовому ринку. Для цього необхідно мати чітку концепцію економічної політики, яка сприяла б розширенню експорту лише в поєднанні із загальними цілями макроекономічної політики.

Матеріальною основою стратегії просування продукції українських підприємств на зарубіжних ринках є експортний потенціал країни.

Загальновідомо, що Україна має великий експортний потенціал. Якщо площа країни становить 0,4% загальної світової суші і чисельність населення 0,8% загальносвітової кількості людей, то в Україні виробляється 5% світової мінеральної сировини та продуктів її переробки. Розвідані запаси корисних копалин України приблизно оцінюються у 7 трлн дол.

У світовому виробництві марганцевої руди частка України становить 32%. Українські підприємства експортують близько 30% глин та 18% каолінів.

Виробничі потужності підприємств чорної металургії становлять: у виробництві чавуну — 52 млн т, сталі 54 млн т, готового прокату — 41,5 млн т. За цими показниками Україна посідає п'яте місце в світі після Японії, США, Китаю і Росії.

Крім того, Україна має конкурентоспроможні технології в аерокосмічній галузі, ракето- та суднобудуванні, виробництві нових матеріалів, біотехнології, регулюванні хімічних, біохімічних та біофізичних процесів. Великий потенціал мають також агропромисловий та енергетичний комплекси України.

Показниками високого рівня і великих потенційних можливостей України в галузі експортної діяльності є той факт, що, за даними

Держкомстату України, зовнішньоторговельний оборот товарів та послуг України за 2001 р. становив 36,7 млрд дол. США і збільшився порівняно з 2000 р. на 10,8%. Позитивне сальдо зовнішньоторговельного балансу країни у 2001 р. становило 2,9 млрд дол. США. Зовнішньоторговельні операції Україна здійснювала з партнерами із 193 країн світу (Урядовий кур'єр, 22 лютого 2002 року. — С. 5).

Таким чином, є достатні підстави для висновку про те, що Україна має шанси для поліпшення своїх позицій на світовому ринку.

Досягнення цього можливе лише за умови проведення відповідної експортрозширюючої політики, коли поруч з розвитком традиційного експорту розвиватимуться і потенційні експортні галузі відповідно до тенденцій на світовому ринку. Цього можна досягти при сприянні у структурній політиці виробництву товарів високого ступеня переробки шляхом використання провідних технологій, які дозволять ефективніше використовувати наявні ресурси.

Якщо виходити з класифікації факторів, що впливають на конкурентоспроможність країни, яка запропонована М. Портером, можна визначити основні напрями формування стратегії українських підприємств на міжнародних ринках.

Перший напрям визначається таким фактором, як наука і технологія. Тут можна відзначити два аспекти: з одного боку, Україна має певні наукові і технічні розробки в аерокосмічній галузі, ракето- та суднобудуванні, виробництві нових матеріалів, біотехнологія, регулювання хімічних, біохімічних та біофізичних процесів і в деяких інших галузях; з іншого боку — існує досить велике технологічне відставання у харчовій промисловості, ряді галузей машинобудування, виробництві інформаційно-обчислювальних систем.

Наприклад, така галузь, як харчова промисловість (при забезпеченні високої продуктивності сільськогосподарського виробництва та наявності провідних технологій і устаткування у підприємств з переробки сільськогосподарської продукції), могла б успішно просуватися на міжнародному ринку.

Другий напрям пов'язаний з першим — для подолання технологічного відставання необхідні відповідні капіталовкладення, які значною мірою можуть бути досягнуті за рахунок іноземних інвестицій. Так, за розрахунками Науково-дослідного інституту Мінекономіки України, потреби в інвестиціях для структурної перебудови і модер-



нізації лише комплексу чорної металургії України сягають майже 40 млрд дол. В той же час загальний обсяг прямих іноземних інвестицій в Україну на 1 січня 2002 р. становив 4,4 млрд дол. (Урядовий кур'єр, 22 лютого 2002 р. — С. 5). Тобто фактичні обсяги та частка іноземних інвестицій у реальну економіку України залишаються мізерними по відношенню до масштабів економіки, що не сприяє початку економічного пожвавлення.

А внутрішній ринок позичкового капіталу України з його неймовірними відсотковими ставками за довгостроковими кредитами (які насамперед необхідні для модернізації виробництва) також є фактично недоступним для виробників джерелом кредитування.

Процес катастрофічного старіння виробничих фондів без їх заміни відбирає у виробників перспективи виходу з кризового стану, а тим більше — досягнення рівня сучасної технологічної конкурентоспроможності на світовому ринку.

Крім того, інвестиційному процесу перешкоджає існуюча податкова система України. Згідно із Законом України «Про оподаткування прибутку підприємств» базова ставка податку на прибуток підприємств становить в Україні 30%, що відповідає рівню розвинутих країн світу. В дійсності ж рівень вилучення реального прибутку значно вищий. Це відбувається з двох причин:

1) включення до бази оподаткування багатьох видів витрат, що в міжнародній практиці відносять на собівартість;

2) неврахування рівня інфляції при визначенні прибутку, насамперед за такими елементами, як:

- амортизація (у зв'язку з несвоечасною та неадекватною переоцінкою основних фондів);
- запаси сировини і матеріалів (через відсутність механізмів їх індексації);
- оподаткування доходів від капіталу без індексації його основної частини, що в умовах високої інфляції фактично перетворюється на оподаткування власне капіталу, а не відсотків від нього.

Третій напрям визначається такими факторами як інфраструктура та інформація. На сьогодні рівень розвитку цих двох факторів у нашій країні дуже недостатній. Експортери мають низький рівень кваліфікації та по інформативності про ситуацію на міжнародних

ринках. В результаті це призводить дуже часто до не виправданого заниження цін і проведення демпінгових торговельних операцій на світовому ринку, що веде до відповідної реакції з боку інших держав і створює для наших експортерів імідж «нечесних конкурентів».

Ефективному формуванню стратегії зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств заважає недостатній розвиток систем зв'язку і транспортної інфраструктури. Ця проблема є актуальною, оскільки географічне положення України робить транспортні послуги одним з напрямів міжнародної спеціалізації в торгівлі послугами.

Так, за даними Держкомстату України, надання транспортних послуг займає 89% у загальному обсязі експорту послуг з нашої країни (головним чином — це морський транспорт, що зумовлено також низьким рівнем інфраструктури автошляхів та залізниці).

Ще одна проблема — неефективна система міжвідомчої статистики в Україні, дані якої досить часто дають лише загальне уявлення про певні процеси і не дозволяють зробити надійних висновків. Разом з тим створення інфраструктури і забезпечення вільного та ефективного доступу до необхідної, з точки зору діяльності вітчизняних підприємств на світових ринках, інформації завжди було завданням держави.

Нарешті, фактор робочої сили. За цим фактором Україна має порівняні переваги — це досить великий науково-технічний потенціал та велика кількість дешевої кваліфікованої робочої сили. Але залишається проблема «відпливу умів», яка може бути успішно вирішена лише шляхом створення сприятливих умов для кваліфікованих кадрів. Насамперед це відповідний рівень оплати праці працівників науки і освіти, що є головним завданням держави (А. Кредисов, О. Дерев'янку. Конкурентоспроможність країни та стратегія просування її експорту на світовому ринку // Економіка України, 1997, № 5. — С. 54–58).

Враховуючи всі ці фактори, методика розроблення стратегії виходу підприємства на світовий ринок повинна складатися з таких етапів: перший — аналіз ситуації, в якій перебуває підприємство (можливості галузі, діяльність конкурентів, їх технології, стан ринків, які обслуговуються); другий — аналіз внутрішнього стану компанії у зіставленні зі становищем справ у всій галузі. На цій основі розробляється можлива стратегія розвитку кожного окремого підприємства.

Суттєвим елементом аналізу є також оцінювання ступеня зрілості галузі. При цьому беруться до уваги темпи зростання галузі, потенціал дальшого зростання, існуючий асортимент виробів, стан конкуренції, частка ринку, яка належить компанії, характер застосовуваної технології.

Для розроблення стратегії підприємства створюються робочі групи. В них входять керівники підрозділів, спеціалісти з фінансів, технології та маркетингу. Мета робочої групи – розроблення стратегії компанії на строк до 10–15 років. Період залежить від конкретного підприємства або галузі. Це свого роду картографування майбутнього компанії на світових ринках.

Стратегія компанії повинна розраховуватися таким чином, щоб її продукція зберігала високі конкурентні якості і технічну новизну протягом тривалого часу. Такі компанії зберігають лідерство у світовому виробництві. Прикладом товару тривалого життєвого циклу, який розроблений в Україні і який одержав світове визнання, є комплекс машин та технології контактної стикової зварки методом імпульсного оплавлення, який створений в інституті електрозварки ім. Є. О. Патона НАН України. Ці машини протягом багатьох років, а також ліцензії на ці установки купують іноземні підприємці (Соколенко С. І. Сучасні світові ринки та Україна. – К.: Демос, 1995. – С. 20–21).

### **4.3. Проблема інтернаціоналізації української економіки**

У період трансформації економіки України виникає необхідність нових підходів до оцінки умов, виявлення особливостей, обґрунтування мети і напрямів інтернаціоналізації економічної діяльності. Безальтернативною серед теорій економічного розвитку є концепція ефективно функціонуючої відкритої економіки. Зовнішньоекономічна діяльність була і залишається потужним джерелом конкурентоспроможності. Але ефективною ця діяльність може бути лише за умови розвинутості відповідних національних ринків у структурно збалансованій економіці. А тому не всі країни можуть певною мірою використовувати переваги інтернаціоналізації. Якщо відкритість економіки нерегульована, то вона стає уразливою в процесі недостатньо обґрунтованої лібералізації. Це підтверджується аналізом

результатів реформ зовнішньо економічної діяльності країн у трансформаційний період, а в глобальному масштабі — наслідками світової фінансової кризи кінця 90-х років.

У сучасному світі розраховується рейтинг, який визначає рівень відкритості економіки країни. За такими дослідженнями, проведеними у 1998 році, Україна посідала 124-е місце серед 161 країни, а в 1999 році експертами Всесвітнього банку економіка України взагалі оцінювалась як «закрита». Але якщо брати співвідношення обсягів експортно-імпоротної діяльності та ВВП, Україна має достатньо високий рівень відкритості економіки — близько 90%, в той час як Польща — 53%, Угорщина — 67, Румунія — 60, Росія — 44%.

Але знову ж таки ця відкритість відбиває не зростаючу конкурентоспроможність українських товарів, а законсервовані структурні диспропорції (непомірну залежність від імпорту енергоносіїв та вимушений експорт низькотехнологічної металургійної продукції, виробництво якої поглинає значну частку «критичного» енергоімпорту).

Дослідження показують, що інтернаціоналізація економіки України набуває гіпертрофованих форм, що підтверджується функціонально-структурним аналізом стану і ключових тенденцій зовнішньо-економічної діяльності.

Починаючи з 1997 року, зовнішню торгівлю України характеризує тенденція до скорочення обсягів експорто-імпорту. Щодо імпорту, то ця тенденція стала логічним наслідком істотного зниження курсу національної валюти, яке зумовило значне (до 60%) подорожчання імпортних поставок.

З експортом ситуація набагато складніша. Нарощування експортних поставок відбувається завдяки поліпшенню цінової конкурентоспроможності і лише за окремими товарними групами (деревина, папір, картон, зернові, алюміній, тютюн). Це свідчить про певне вичерпання національного експортного потенціалу в його традиційній структурі, яка орієнтована насамперед на поставки металургійної та іншої продукції з невисоким рівнем доданої вартості. Якщо економічна кон'юнктура буде менш сприятлива для експорту, то уможливіється криза міжнародної конкурентоспроможності українських товаровиробників.

Відбувається переорієнтація структури зовнішньої торгівлі в напрямі до партнерів з далекого зарубіжжя. Відносно зменшилася роль Росії як торговельного партнера, але вона залишається для України

головним експортером (20,7% товарів і 60% послуг) та імпортером (47,6% товарів і 18,8% послуг).

Зберігається нераціональна структура товарного експорту. В ньому домінують товари з невисоким рівнем доданої вартості та енергомісткі товари, що призводять до його нестабільності через досить мінливу цінову конкуренцію у відповідних сегментах світового ринку.

В експорті послуг домінують транспортні послуги (84,9%) і мало використовується потенціал експорту інших видів послуг. Разом з тим відбувається поліпшення структури імпорту товарів завдяки збільшенню частки машин і обладнання і зменшенню енергоносіїв, її ширша диверсифікація порівняно з експортною структурою. Більше скорочення імпорту порівняно з експортом створює можливість пом'якшення проблеми від'ємного сальдо торговельного балансу.

Останніми роками звужуються можливості масштабного використання каналів зовнішнього фінансування економіки України — кредитів (МВФ, Всесвітнього банку, ЄБРР, державних під гарантію Кабміну, приватних), прямих та портфельних інвестицій, офіційної допомоги розвитку (табл. 4.1).

Наслідки співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями неоднозначні. З одного боку, таке співробітництво дозволяє реалізувати програми фінансової стабілізації, реструктуризувати окремі сектори економіки, пом'якшувати соціальні проблеми, а з іншого — через відсутність протягом тривалого часу позитивних мікроперетворень — призводить до поглиблення макроекономічних диспропорцій, зокрема до розвитку кризи зовнішньої заборгованості.

Для подолання таких негативних наслідків необхідно забезпечити жорсткий і прозорий контроль за порядком кредитування під гарантії Кабінету Міністрів України, з орієнтацією насамперед на довгострокові інвестиційні проекти.

Відзначається вкрай незадовільне використання потенціалу прямих зарубіжних інвестицій в українську економіку. Це становище може бути проілюстроване таким показником, як кількість прямих зарубіжних інвестицій на душу населення. Так, за період 1992–1998 рр. в економіку України було залучено 2,8 млрд дол. прямих іноземних інвестицій, що становить 55 дол. на душу населення, за останніми даними — 93 дол. (Вечерняя Одесса, 27.07.02). В той же час, у багатьох країнах з перехідними економіками значно більше (Словенія — 2000 дол., Угорщина — 1882, Чехія — 1040, Естонія — 933, Польща — 832 дол.).

Таблиця 4.1

## Якісна характеристика джерел фінансування економіки України

Джерела зовнішнього інвестування	Характеристики					Інші умови
	Доступ	Обсяги	Надійність	Фінансові умови	Інші умови	
<b>Кредити</b>						
МВФ, Всесвітній банк	Тимчасово обмежений	Значні	Висока	Прийнятні	Жорсткі	Жорсткі
ЄБРР	Відкритий	Незначні	Висока	Прийнятні	Прийнятні	Прийнятні
Державні (під гарантії Кабміну)		Значні	Висока	Прийнятні	Прийнятні	Прийнятні
Приватні		Середні	Висока	Жорсткі	Жорсткі	
<b>Інвестиції</b>						
Прямі	Обмежений	Значні	Дуже висока	Прийнятні	Прийнятні	Прийнятні
Портфельні: Державні цінні папери						
– ОВДП (нерезиденти)	Тимчасово обмежений	Значні	Середня	Жорсткі	Жорсткі	–
– єврооблігації	Тимчасово закритий	Значні	Середня	Жорсткі	Жорсткі	–
– муніципальні цінні папери	Тимчасово закритий	Незначні	Середня	Прийнятні	Прийнятні	–
Корпоративні цінні папери: – внутрішній ринок (нерезиденти)	Обмежений	Значні	Середня	Прийнятні	Прийнятні	–
– міжнародні ринки	Обмежений	Значні	Прийнятні	Прийнятні	Прийнятні	–
Офіційна допомога	Відкритий	Незначні	Висока	–	–	Жорсткі

Досить значною проблемою для України є проблема трудової міграції. Так, за оцінками центру «Демократичні ініціативи», не менше ніж 5 млн, а за іншими джерелами — понад 7 млн громадян України з більшою чи меншою періодичністю виїждять за кордон на тимчасові роботи. Хоча в цій справі може бути відзначена певна позитивна сторона — послаблення тиску безробіття на внутрішній ринок, зниження соціальної напруженості, додаткове джерело валютних надходжень тощо, — трудова еміграція має деякі негативні наслідки, такі як, наприклад: втрата найбільш конкурентоспроможної частини трудового потенціалу, поява політичних та економічних претензій окремих країн, зловживання та ошукування українських громадян сумнівними фірмами під час працевлаштування за кордоном, використання їх на низькокваліфікованих роботах, дискримінація з боку місцевого населення тощо.

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності визначається певними внутрішніми і зовнішніми чинниками. Щодо внутрішніх чинників, то вони забезпечуються структурно збалансованими національними економіками, конкурентоспроможність національних економік забезпечується оптимізацією таких її параметрів: нормально функціонуючі міцні сектори, оптимальні пропозиції між виробничою сферою, адекватне внутрішній і міжнародній соціально-економічній структурі співвідношення державного й приватного секторів тощо.

Для економічного розвитку України вирішального значення набуває макро- і мікроекономічна структурна політика та її інституціональне забезпечення, яка стимулювала б конкурентоспроможність національних підприємств та їх об'єднань.

Разом з тим деякі зовнішні чинники ускладнюють цілеспрямовану інтернаціоналізацію української економіки, особливо такі, як:

- значне посилення міжнародної конкуренції на основних товарних ринках світу, яке відбувається внаслідок загальної лібералізації міжнародної конкурентоспроможності багатьох країн, що розвиваються;
- істотне підвищення вимог споживачів до технологічного рівня та якості товарів, що зробило їх первинними у визначенні конкурентоспроможності;
- багатьма зарубіжними країнами стали вживатися більш витончені форми протекціонізму та дискримінації українських

- експортерів, розширилось використання механізму антидемпінгових розслідувань;
- обмеженість доступу до міжнародних інструментів регулювання торговельних режимів (через відсутність членства в системі ГАТТ/СТО);
  - складність входження в міжнародні проекти високотехнологічного співробітництва через невідповідність міжнародним критеріям захисту прав інтелектуального власності;
  - висока конкурентність інтересів України та інших постсоціалістичних країн на міжнародних товарних і кредитно-інвестиційних ринках.

Для трансформаційного періоду економічного розвитку України характерною є сукупність інтернаціоналізації. Щодо розвитку українського експорту, то тут головна проблема полягає в низькому потенціалі конкурентоспроможності на зовнішніх ринках продукції з високим рівнем доданої вартості, низькій технологічності і наукомісткості товарів.

У розвитку експорту послуг проблема полягає в низькому рівні і фактично монокультурному характері, коли експлуатувалися транзитне положення країни і практично не реалізується потенціал експорту послуг у науково-технічній, інжиніринговій, фінансовій, управлінській, маркетинговій, інформаційній сферах, які відзначаються високим динамізмом розвитку в сучасній світовій економіці.

Структура імпорту є нераціональною через те, що ввозяться в значній кількості вироби, які виготовляються або могли б успішно виготовлятися національними виробниками, а мало ввозиться машин та обладнання для модернізації високотехнологічних виробництв.

Відзначаються істотні перекоси в географічній структурі експортних та імпортних зв'язків України: надто високий рівень односторонньої імпоротної залежності за окремими статтями критичного імпорту, особливо щодо енергоносіїв з Росії і незначна присутність на ринках багатьох країн, що розвиваються.

Невідповідність між імпортними потребами країни та її експортним потенціалом призводить до виникнення проблеми торговельного дисбалансу, яка, в свою чергу, репродукує проблему зростаючої зовнішньої заборгованості.

Щодо іноземного інвестування, то тут існує проблема якості іноземних інвестицій, яка полягає в тому, щоб вони були орієнтовані на



пріоритетні, з точки зору ефективності, проекти, а також в якості і конкурентоспроможності товарів, які виробляються завдяки реалізації цих проектів. Якщо це не буде враховано, то Україна і надалі випускатиме нерентабельні товари (наприклад, металургійної та хімічної промисловості, які йдуть на малоприбуткові ринки переважно через бартерні схеми).

Ще одна проблема — майже повна відсутність моніторингу реальної ефективності іноземних інвестицій. Ще незначна і вкрай непродуктивна ніша інвестицій за рубежом.

З іншого боку, потребує рішення проблема «втечі» капіталу з України. Ця проблема має два аспекти — кількісний і якісний.

По-перше, за офіційними джерелами вважається, що за кордон вивезено близько 20 млрд дол.; по-друге, під «втечею» капіталу слід розуміти не тільки нелегальне вивезення його з України, а й ширші за своєю природою процеси згортання підприємницької діяльності, зокрема іноземними структурами, які вивозяться за межі держави як одержаний прибуток, так і кошти із статутних фондів.

Для економічної безпеки держави принципово важливою є проблема зовнішнього боргу, який досяг значних величин. Тут загроза полягає в тому, що: по-перше, обмежені можливості та низький потенціал обслуговування зовнішнього боргу призводить до необхідності його постійної реструктуризації; по-друге, в певні періоди виникають «піки», коли за короткий час необхідно мобілізувати на обслуговування боргу значні ресурси; по-третє, формується нераціональна структура зовнішнього боргу, в якій переважають короткострокові приватні кредити. Це справляє негативний вплив на суверенний кредитний рейтинг і національну конкурентоспроможність, обмежує масштаби іноземного інвестування.

У трансформаційний період регулювання зовнішньоекономічної діяльності повинне відбуватися таким чином, щоб зберігалася відповідність масштабів, темпів і логіки лібералізації структурним пріоритетам розвитку економіки.

Якщо враховувати ключові світогосподарські тенденції, з одного боку, а з іншого — умови, проблеми і особливості розвитку української економіки, то стратегічними пріоритетами її інтернаціоналізації, як вважається, можуть стати:

- система інтеграції у світове господарство із забезпеченням реальної міжнародної конкурентоспроможності;

- ефективна міжнародна спеціалізація, яка скоординована з внутрішньою структурною модернізацією та орієнтована на доступні прогресуючі сегменти світового ринку;
- міжнародна диверсифікація, яка спрямована на ліквідацію монопольної чи моносоничної залежності від окремих зарубіжних ринків;
- становлення власних транснаціональних економічних структур з глобальним менеджментом;
- інтеграційна взаємодія із СНД, Європейським Союзом, центральнo- і східноєвропейськими угрупованнями країн;
- забезпечення належного рівня економічної безпеки з дійовими механізмами захисту від несприятливих змін міжнародної кон'юнктури та фінансових криз.

Україна має перспективи для досягнення певної міжнародної конкурентоспроможності за умовами реалізації власної стратегії інтернаціоналізації (Б. Губський, Д. Лук'яненко, В. Сіденко. Інтернаціоналізація української економіки // Економіка України, 2000. — 9. — С. 15–23).

#### **4.4. Формування внутрішніх і зовнішніх умов міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств (організацій)**

Для того щоб вітчизняні підприємства і національна економіка в цілому змогли досягти достатнього рівня міжнародної конкурентоспроможності, необхідна наявність певних внутрішніх і зовнішніх умов.

Який же рівень міжнародної конкурентоспроможності можна вважати достатнім? Це такий рівень економіки країни та її підприємств, який забезпечує:

- 1) підтримку зростаючих стандартів;
- 2) досягнення (збереження) таких позицій у світовій економіці, коли національні товари і послуги успішно реалізуються на міжнародних ринках. Усталеної конкурентоспроможності досягають лише ті країни, які можуть оптимально реалізувати свої національні переваги, орієнтуючись на постійне підвищення продуктивності праці.

Для досягнення такого рівня і необхідна наявність певних внутрішніх і зовнішніх умов, які становлять потенціал конкурентоспроможності.

На момент проголошення незалежності Україна мала досить значний потенціал конкурентоспроможності, але ефективність його реалізації була вкрай незадовільною.

Слід мати на увазі, що СРСР на період розпаду перестав відповідати сучасним критеріям конкурентоспроможності. Так, за оцінками експертів, наприкінці 80-х років приблизно 4/5 продукції СРСР не могли конкурувати на світових ринках. За даними ГАТТ/СТО, у 1991 р. частка СРСР у світовому експорті становила всього 2,2% а, наприклад, частка Гонконгу – 2,8, Нідерландів – 3,8%.

Якщо за період 1986–1990 р. світовий експорт машин і устаткування підвищився більш як на 50%, то експорт СРСР – тільки на 11%.

Разом з тим, що понад 60% виробленої в СРСР продукції продавалося із збитками, за урядовими оцінками, на початку 90-х років світовому рівню відповідали 6–10% НДДКР, 18 продукції чорної, 16 – кольорової металургії, 10–15% – сільськогосподарської техніки.

За період з 1986–1991 рр. частка тієї радянської продукції, яка могла б конкурувати на світових ринках за умови її модернізації, скоротилася з 65,3 до 26,3%, а частка тієї продукції, яка мала б бути знята з виробництва, збільшилася з 20 до 60%. А в таких галузях, як автомобілебудування, тракторне та сільськогосподарське машинобудування взагалі практично не було конкурентоспроможної продукції.

У сільському господарстві наявність значних площ орних земель не створювала додаткової конкурентної якості через недостатню забезпеченість аграрного сектора високоєфективною технікою тощо.

Разом з тим в Україні відчувається негативний вплив міжнародних економічних чинників: відплив капіталу за кордон, «втеча» капіталів, хронічний дефіцит торговельного балансу і майже катастрофічне погіршення умов формування загального платіжного балансу країни і державного бюджету.

Якщо враховувати існуючу сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів можна стверджувати, що для України актуальна проблема забезпечення насамперед факторної конкурентоспроможності. Такий підхід означає моніторинг змін позиції країни на міжнародних ринках

залежно від рівня розвитку національної економіки, що характеризується реальним використанням факторів економічного зростання.

Для забезпечення умов підвищення конкурентоспроможності необхідно розробити чітку державну стратегію досягнення конкурентоспроможності національної економіки України, яка відповідала б її ресурсотехнологічному рівню.

У зв'язку з цим потребують переосмислення традиційні підходи щодо цілей та умов формування національної моделі відкритої економіки. Така модель може бути створена за умови врахування очевидних кореляційних взаємозв'язків внутрішньої та зовнішньої макроекономічної політики. Так, структурна перебудова позначається на параметрах конкурентної продукції, а розширення експорту є позитивним фактором її проведення.

Вирішення цієї проблеми можливе лише на основі системного підходу. Такий підхід може бути реалізований на основі послідовної структурної політики, яка орієнтована на реалізацію національних переваг, забезпечення економічної безпеки України, прискорення її інтеграції у світову економічну систему. Така структурна політика повинна відобразитись у програмі структурної перебудови національної економіки і особливо її матеріального сектора. У такій програмі повинні бути визначені галузеві пріоритети, в яких передбачається точкова підтримка найважливіших видів технологічних та експортних виробництв, узгоджена з перспективами кооперації в рамках міжнародних, і насамперед — європейських, галузевих технологічних програм.

Необхідні умови для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств можуть бути створені в результаті проведення більш чіткої фіксованої та грошово-кредитної політики.

І знову звернемося до проблеми національної податкової політики. Загальновідомо, що головним її принципом мають бути поміркованість і орієнтація не на високі ставки, а на широту бази оподаткування.

Також відомо, що маса податків, які збираються, збільшується за умови зменшення ставок оподаткування. Якщо податки зменшуються, якісно збільшуються господарський оборот і маса вироблених товарів, які підлягають оподаткуванню, поліпшується господарська кон'юнктура.

В Україні ж податкове навантаження становить більш як половину від ВВП. Господарства та підприємства зобов'язані сплачувати: 51% нарахувань на заробітну плату, 20% податку на додану вартість, 30% від балансового прибутку, акцизний збір, податок на землю, податок з власників транспортних засобів, збір за забруднення навколишнього середовища, збір до Фонду для здійснення заходів щодо ліквідації наслідків Чорнобильської катастрофи та фонду соціального захисту населення, збір на обов'язкове державне пенсійне страхування та інші податки. Всього нараховується близько 20 обов'язкових загальнодержавних і 9 місцевих податків і зборів. Якщо справно сплачувати всі ці податки, то підприємець практично залишається без коштів не тільки для розширеного, а навіть для простого відтворення.

Таким чином, для створення сприятливих внутрішніх умов, за яких вітчизняні підприємства можуть досягти відповідного рівня міжнародної конкурентоспроможності, необхідна виважена податкова політика, яка дасть можливість цим підприємствам працювати високоєфективно і виробляти продукцію на рівні світових стандартів.

Продумана політика у грошово-кредитній сфері повинна запобігати подальшим сплесків інфляції, гарантувати прогнозований курс гривні, здешевити кредити, налагодити систему довгострокового кредитування виробництва, розвинути систему експортних кредитів та гарантій.

Ще одна внутрішня умова — активна інвестиційна політика, яка гарантує досягнення макроекономічної стабілізації. Але все ж, незважаючи на досягнуту макроекономічну стабільність, Україна залишається непривабливою для прямих іноземних інвестицій. Даються взнаки традиційні фактори інвестиційної непривабливості — недостатні надійність і авторитетність законодавчої бази, порівняно низька рентабельність галузей і конкретних об'єктів інвестування, адміністративно-бюрократичні перепони тощо. Крім того, під впливом жорстких стабілізаційних заходів попит у країні скоротився і перспективи його швидкого зростання не є очевидними.

А тому не можна покладатися лише на заходи щодо досягнення макроекономічної стабілізації. У законодавствах розвинутих країн для інтенсифікації залучення капіталу до виробництва використовується чимало механізмів регулювання грошових потоків. Наприклад, у Франції, ФРН та Голландії для виходу з кризової ситуації центральні банки зобов'язували комерційні банки направляти

30–35% капіталів у пріоритетні сфери економіки (продовольство, житло, електроенергетика, експортні виробництва). У США комерційні банки, що направляли кошти на довгострокове інвестування, автоматично отримували пільги від Федеральної резервної системи у вигляді зменшення облікової ставки. Досвід Федеральної резервної системи США було використано у Франції та Італії, а також у країнах Азіатсько-Тихоокеанського регіону.

У цих країнах вживалися заходи для того, щоб заощадження населення трансформувалися в довгострокові вкладення. У тому самому напрямі діяли стимули для комерційних банків — зниження резервних вимог і зменшення податку з прибутку. Подібні заходи слід вживати і до підприємств.

В Україні реанімування економіки та її поживлення неможливі без наповнення сфери виробництва реальним капіталом.

Для вирішення проблем можуть бути використані такі способи, як: послаблення податкового тягаря з розширенням податкової бази і легалізацією «тіньової» економіки; пошук шляхів залучення заощаджень населення; мобілізація їх через цінні папери; селективне стимулювання великих прямих іноземних інвестицій; використання іноземних кредитів тощо.

Ефективною може бути і практика спільної участі у високоприбуткових проектах держави і підприємницьких кіл, яка може реалізуватися у різноманітних формах. Про позитивний досвід такої співпраці свідчить досвід нових індустріальних країн (класичний приклад — Південна Корея).

Сприятливі умови для досягнення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств створюються в результаті діяльності спільних підприємств у вільних економічних зонах та на територіях пріоритетного розвитку.

Досвід багатьох країн показує, що багато в чому національний конкурентний потенціал формують підприємства середнього і малого бізнесу.

Необхідні умови повинні бути створені і для розвитку сфери послуг, яка відіграє неабияку роль у підтриманні конкурентоспроможності багатьох провідних країн (Б. Губський. Конкурентоспроможність української економіки: орієнтири макрополітики в кризових умовах // Економіка України. — 1999. — № 4. — С. 4–14).

Нарешті, серед внутрішніх умов досягнення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств не останню роль відіграє соціальний фактор.

Для працівників вітчизняних підприємств, які виробляють конкурентоспроможну продукцію на експорт, повинні бути створені такі умови, за яких вони відчували б позитивний вплив на свій рівень життя результатів цієї діяльності.

Щодо зовнішніх умов міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств, то на їх формування можуть впливати як об'єктивні, так і суб'єктивні чинники.

Об'єктивні чинники виникають в результаті дії загальних закономірностей розвитку міжнародного ринку. Найважливішим з них є конкретна ситуація на ринку тієї чи іншої продукції. А тому нашим підприємцям необхідно вивчати цю ситуацію і у своїх діях пристосовуватися до неї.

Суб'єктивні чинники повністю залежать від дії вітчизняних підприємців на міжнародному ринку. Тут найважливішим чинником може бути позитивний імідж вітчизняного підприємства, надійність його як партнера і висока якість його продукції.

#### **4.5. Міжнародні перспективи реалізації національних конкурентних переваг**

Кожна країна, яка намагається досягти і закріпити свої конкурентні переваги на міжнародному ринку, розробляє стратегію своєї діяльності в цій сфері на перспективу.

У темі 1 цього посібника вказано на чотири особливі стадії конкурентоспроможності національної економіки, які відповідають чотирьом основним рушійним силам, або стимулам, що визначають її розвиток в окремі періоди. Це фактор виробництва, інвестицій, нововведення і багатство.

Вітчизняні дослідники відзначають, що, згідно з таким підходом, країни класифікуються за рівнем конкурентоспроможності їх економік у світовому господарстві.

Україна перебуває на першій з цих стадій, на якій підприємства досягають переваг у конкретній боротьбі виключно завдяки основним

факторам виробництва: природним ресурсам і (або) надлишкової та дешевій робочій силі.

Друга стадія характеризується готовністю і здатністю суб'єктів господарювання до інвестування. Україна демонструє готовність йти таким шляхом, але поки що помітних успіхів добитися не вдалося, що підтверджується низьким рівнем надходження вітчизняних та іноземних інвестицій, істотними територіальними та галузевими диспропорціями у їх розміщенні, високим рівнем спрацювання основних фондів, низькими коефіцієнтами їх вибуття та оновлення тощо. За всі роки незалежності Україна одержала лише 21 млрд дол. За підсумками 2006 р., в основний капітал нашої країни інвестовано понад 125 млрд грн, але практично всі вони направлялися в низькі технології. Тим часом, за оцінками вітчизняних і міжнародних експертів, технологічне оновлення економіки України потребує капіталовкладень на рівні 500 млрд дол.

Особливість третьої стадії полягає в тому, що національні підприємства не тільки застосовують і вдосконалюють існуючі техніку та технологію, а й створюють нові. Історія знає приклади безпосереднього переходу від першої до третьої стадії (СРСР, Італія). Але необхідною умовою для цього є наявність в історичному минулому країни тривалого періоду індустріальної активності, який залишає слід у національній системі освіти, у виробничих знаннях і навичках тощо. Україна за певними параметрами вже перебуває на третій стадії.

Дослідники дійшли висновку про те, що податкова система великою мірою визначає можливості формування у вітчизняних суб'єктів господарювання конкурентних переваг (І. Лютий, В. Тропіна. Концепція реформування податкової системи України та конкурентоспроможність національної економіки // Економіка України. — 2007. — № 8. — С. 20, 26).

Щорічно Всесвітнім Економічним форумом визначається рейтинг конкурентоспроможності національних економік. Спочатку він розроблявся за індексом зростання конкурентоспроможності, а з 2006 року — за індексом глобальної конкурентоспроможності.

Цей індекс дає можливість визначити перспективи економічного зростання на 5–8 років і визначає здатність національного господарства досягати стабільного розвитку за обумовленими параметрами (Б. Данилишин, О. Веклі. Україна в міжнародних рейтингах стійкого розвитку // Економіка України. — 2008. — № 7. — С. 14–15).



За результатами проведеного аналізу змін міжнародних позицій конкурентоспроможності української економіки за 2001–2007 рр., який був проведений на основі доповідей «Глобальні огляди конкурентоспроможності» за ці роки маємо результати, відображені в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

**Зміни позицій України щодо конкурентоспроможності економіки серед інших країн (оцінка Всесвітнього економічного форуму)<sup>1</sup>**

Рік	Місце в міжнародному рейтингу за індексом зростання конкурентоспроможності	Місце в міжнародному рейтингу за індексом глобальної конкурентоспроможності
2001	69-е серед 75 країн	
2001	77-е серед 80 країн	
2003	84-е серед 102 країн	
2004	86-е серед 104 країн	
2005	84-е серед 117 країн	
2006		78-е серед 125 країн
2007		73-е серед 131 країни

<sup>1</sup> Б. Данилишин, О. Веклі. Україна в міжнародних рейтингах стійкого розвитку // Економіка України. – 2008. – № 7. – С. 115.

З цієї таблиці можна зробити такі висновки: якщо до 2005 р. Україна втрачала свої позиції серед інших країн, то, починаючи з 2005 р., вона почала зміцнювати свої конкурентні позиції і в результаті піднялася у глобальній конкурентоспроможності з 84 на початок 2008 р. на 73 місце.

Існує також поділ країн за індексом економічної свободи. Місце України в міжнародному рейтингу за індексом економічної свободи визначено в табл. 4.3.

Таблиця 4.3

**Місце України в міжнародному рейтингу за індексом економічної свободи / оцінка<sup>2</sup>**

Рік	Місце в міжнародному рейтингу
1995	95-е серед 101 країни
2000	129-е серед 159 країн

*Продовження табл. 4.3*

2001	137-е серед 155 країн
2002	133-є серед 155 країн
2003	138-е серед 150 країн
2004	114-е серед 152 країн
2005	101-е серед 154 країн
2006	110-е серед 156 країн
2007	135-е серед 157 країн
2008	133-є серед 157 країн

<sup>2</sup> Б. Данилишин, О. Веклі. Україна в міжнародних рейтингах стійкого розвитку // Економіка України. 2008. — № 7. — С. 17.

Таким чином, у 1995–2005 рр. Україна демонструє досить високі темпи лібералізації економіки.

Ще один показник, який застосовується ПРООН, — індекс людського розвитку. За цим показником Україна знаходиться у групі країн із середнім рівнем розвитку людського потенціалу (Б. Данилишин, О. Веклі. Україна в міжнародних рейтингах стійкого розвитку // Економіка України. — 2008. — № 7. — С. 17–18).

Існує також такий показник, як індекс якості життя. Україна у міжнародному рейтингу щодо якості життя зайняла 57-е місце серед 63 країн. Вона випередила тільки Індію, Казахстан, Македонію, ЮАР та Парагвай (Б. Данилишин, О. Веклі. Україна в міжнародних рейтингах стійкого розвитку // Економіка України. — 2008. — № 7. — С. 19).

Нарешті, існує рейтинг екологічної стійкості. За цим рейтингом Україна в 2001 р. була на 110 місці серед 122 країн. А вже у 2005 р. її позиція поліпшилася — 108 позиція серед 146 країн (Б. Данилишин, О. Веклі. Україна в міжнародних рейтингах стійкого розвитку // Економіка України. — 2008. — № 7. — С. 21).

У документі «Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004–2015 рр.) «Шляхом Європейської інтеграції» визначено, що стратегію підвищення конкурентоспроможності національної економіки буде спрямовано на *створення стійкої ефективної та високоадаптивної системи національної економіки та її суб'єктів, здатних успішно конкурувати в умовах глобалізації світової економі-*

ки, забезпечуючи Україні гідне місце в світовому та європейському поділі праці. Це досягатиметься шляхом удосконалення організаційно-правових основ функціонування національної економіки, створення стабільного макроекономічного середовища, умов вільного розвитку та динамічного зростання.

Підвищення конкурентоспроможності національної економіки потребує від держави розроблення та координації системи заходів щодо збільшення ефективності роботи суб'єктів господарювання, забезпечення секторам української економіки паритетних умов функціонування, обґрунтованої відкритості та доступу іноземних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на внутрішній ринок України з одночасним стимулюванням вітчизняного виробника та підтриманням його інтересів на міжнародній арені, створенням високоплатоспроможного попиту за рахунок реалізації нових підходів до політики доходів населення, забезпеченням розвитку науково-технічних інституцій та підвищенням інноваційного потенціалу країни.

А ще в цьому документі відзначається, що вагомими можливостями підвищення конкурентоспроможності національної економіки відкриваються для України сучасні реалії розширення ЄС та вступ України до СОТ, а також удосконалення економічних відносин з країнами СНД.

Стрижнем утвердження міжнародної конкурентоспроможності мають слугувати реалізація та використання національних конкурентних переваг, які зумовлені наявністю кадрового, науково-технічного та технологічного потенціалів української економіки, пов'язані з її геостратегічним розташуванням. Організаційно-інституціональною формою реалізації національних конкурентних переваг України мають стати макротехнології та відповідні міжгалузеві виробничі комплекси, що створять каркас сучасної структурно-промислової політики. У зв'язку з цим намічено, що до 2010–2015 рр. в Україні мають бути створені реальні передумови запровадження, принаймні, двох видів макротехнологій «Україна — транзитна держава» та «Україна — високотехнологічна, авіакосмічна держава».

Далі розкривається зміст цих макротехнологій. *Макротехнологія «Україна — транзитна держава»* спиратиметься на гео економічні переваги України. Вигідне розташування України на межі двох інтеграційних зон — європейської та євразійської — та необхідність активізації співробітництва в обох напрямках дають Україні змогу

використовувати ефекти взаємодії масштабних, глибоких та потужних інтеграційних процесів. Наявність розвинутої транспортної мережі створюватиме необхідні умови для транзиту значних обсягів вантажів.

У розвитку транспортної системи України, підвищенні її конкурентоспроможності важливе значення мають відігравати автомобільний, залізничний, трубопровідний, водний, повітряний і космічний види транспорту. Основними напрямками роботи з нарощування транзитних вантажів має стати створення національної мережі міжнародних транспортних коридорів відповідно до європейських стандартів та інтеграція України у транспортні системи Європи, Азії та Балтійсько-Чорноморського регіону, участь у формуванні транспортно-комунікаційної мережі постачання каспійських енергоносіїв на вітчизняні та міжнародні ринки.

*Макротехнологія «Україна — високотехнологічна, авіакосмічна держава»* безпосередньо пов'язана з макротехнологією «Україна — транзитна держава», оскільки передбачає дальший розвиток повітряного та космічного транспорту України та його засобів. Але головне тут — високі технології, які застосовуються у виготовленні літаків і космічних апаратів. Стратегічна мета високотехнологічного напрямку розвитку зовнішньоекономічних зв'язків України в довгостроковій перспективі полягає в реалізації конкурентних переваг, пов'язаних з формуванням нової структури вітчизняного експорту, у перетворенні переважно сировинного експорту в експорт продукції з високим ступенем доданої вартості, в опануванні «нової економіки», що відповідає сучасним тенденціям та напрямкам розвитку світової торгівлі.

Основою практичної реалізації цього напрямку можуть стати конкурентні переваги, джерелом яких є унікальні високі технології. *У структурі української промисловості та сфери послуг є ряд секторів, які мають унікальні високі технології, здатні виконати роль експортного рушія.* Це насамперед авіакосмічна промисловість, суднобудування (розвиток комерційного флоту на основі освоєння досягнень військового суднобудування), космічні послуги з виведення об'єктів на навколосезну орбіту, послуги з розробки програмного забезпечення тощо. Саме на цьому напрямі здійснюватиметься перехід українського суспільства від індустріального до постіндустріального, від традиційної до «нової економіки».

Застосування наведених макротехнологій, розвиток на їхній основі двох комплексів — транспортного і високотехнологічного — має стати предметом особливої уваги держави, яка повинна інтегрувати весь існуючий набір інструментів державного регулювання в цілісну взаємопов'язану стратегію заохочення та розвитку відповідних виробництв, конкурентоспроможних у світовому масштабі. Така стратегія повинна змінити існуючий розподіл ресурсів, спрямувавши їх у пріоритетні галузі (Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004–2015 рр.) «Шляхом європейської інтеграції» / Авт. кол. А. С. Гальчинський, В. М. Геєць та ін. Нац. ін-т стратег. дослідж., Ін-т екон. прогнозування НАН України, М-во економіки та з питань європ. інтегр. України. — К.: ІВЦ Держкомстату України, 2004. — С. 80–83).

У сучасному світі міжнародна економічна конкуренція все більше загострюється. А тому, як зазначається в документі «Україна: поступ у XXI століття», сучасні процеси глобалізації потребують від України якомога активнішого залучення в міжнародну торговельну систему. Вхід України у світовий економічний простір можливе лише на базі відкритості економіки з одночасним застосуванням комплексу заходів щодо захисту внутрішнього ринку.

Для України є лише можливий шлях довгострокового стабільного зростання. Це розширення внутрішнього ринку та зміцнення конкурентоспроможності національної економіки, її окремих виробництв та галузей.

Єдиним критерієм діяльності владних структур є підвищення конкурентоспроможності економіки держави. Це завдання має реалізуватися через:

- нову стратегію промислово-інноваційної політики;
- запровадження надійної системи енергозабезпечення та енергозберігання;
- перетворення АПК в лідируючий сектор економіки;
- утвердження України як транзитної держави, розвиток інформаційних систем.

Основна мета стратегії промислово-інноваційної політики — забезпечити модернізацію та структурну перебудову виробничого потенціалу, знизити його енерго- та матеріалоемність, підвищити конкурентоспроможність.

Реалізація завдань промислово-інноваційного розвитку української економіки передбачає:

- 1) застосувати стосовно високотехнологічних виробництв програмно-цільові методи економічного управління. Для цього реалізуються державні програми, пов'язані зі створенням нових поколінь літаків, ракетноносіїв, виробництвом окремих видів озброєнь і військової техніки, розвитком комп'ютерної індустрії, суднобудування, технологій тощо;
- 2) реалізувати комплексну державну програму з енергозбереження;
- 3) розвинути на основі сучасних та світових досягнень національну інформаційну інфраструктуру, створити та використати перспективні технології, телекомунікаційні мережі, засоби інформатики та системи зв'язку. Україна має значний, визнаний у світі науково-технологічний потенціал та фундаментальні дослідження в цих галузях;
- 4) розвивати біологічну галузь, яка має унікальний науково-технічний потенціал. За умов державної підтримки та розвитку відповідної інфраструктури Україна зможе забезпечити вихід на світовий ринок зі зразками конкурентоспроможної біологічної продукції, яка не має аналогів у світі (наприклад, впровадження нових біотехнологій);
- 5) утворити фінансово-промислові групи, в тому числі транснаціональні, а також горизонтальні та вертикальні холдингові компанії, науково-технічні центри, технополіси, технопарки тощо. У перспективі ці структури мають утворити основний стрижень науково-технологічного та інноваційного процесу. Окремі з них можуть розвиватися через механізм вільних економічних та офшорних зон;
- 6) здійснити заходи щодо стимулювання експортної орієнтації високотехнологічних виробництв;
- 7) інституційно забезпечити інноваційну політику, в тому числі сприяти міжнародному співробітництву в інноваційній сфері, її інформаційному та консалтинговому забезпеченню, розвивати трансферт технологій.

Для вирішення проблеми енергозабезпечення потрібно:

- 1) послідовно проводити приватизацію енергетичної галузі та належне її правове забезпечення;

- 2) подолати неплатежі та платежі у немонетарній формі;
- 3) скасувати податкові пільги, передбачені для окремих енергетичних ресурсів;
- 4) розвивати власну паливно-енергетичну базу, розширювати розвідку та видобуток нафти й газу.

Потрібно забезпечити підтримку розвитку атомної енергетики, а також нетрадиційних і відновлюваних джерел енергії та малої гідроенергетики.

Щодо реформ в аграрному секторі, то зусилля держави консерватимуться на відродженні села, перетворенні АПК на лідируючий, експортоспроможний сектор економіки.

У питаннях реформування АПК важливим є, зокрема, запровадження ефективних механізмів регулювання експортно-імпоротної операції, недопущення імпорту неякісних продуктів та продовольчих товарів, виробництво яких у необхідних обсягах може здійснювати національний АПК.

Важливою умовою реалізації національних конкурентних переваг є виконання Комплексної програми утвердження України як транзитної держави. Передбачається створення відповідно до міжнародних стандартів національної мережі міжнародних транспортних коридорів та інтегрування її у транспортні мережі країн Європи і Азії, Балтійсько-го та Чорноморського регіонів (Урядовий кур'єр, 28 січня 2000 року).

У «Стратегії економічного і соціального розвитку України (2004–2015 рр.) «Шляхом європейської інтеграції» визначені стратегічні пріоритети на 2004–2015 рр.

Найважливішим економічним завданням нового етапу розвитку України має бути створення передумов для набуття Україною повноправного членства в Європейському Союзі. Україна вже пройшла певну частину цього шляху. Прийнято ряд документів, практична реалізація яких відображена в «Плані дій Україна – Європейський Союз. Європейська політика сусідства».

Реалізація завдань європейської інтеграції вирішальною мірою залежить від прогресу на головному напрямі – *забезпечення сталого зростання та прискореного подолання на цій основі розриву в обсягах ВВП на одну особу між Україною та державами – членами ЄС.*

У такій ситуації необхідно реалізувати стратегію *випереджально-го розвитку*, яка могла б забезпечити щорічні темпи зростання ВВП в Україні в 1,5–2 рази вищі, ніж загалом у країнах ЄС.

Україна може посісти належне місце в Європі і світі за умови *опанування інноваційного шляху розвитку, підвалини якого мають бути закладені в процесі структурної перебудови економіки*. Тільки таким чином можна забезпечити істотне підвищення конкурентоспроможності української економіки, змінити сировинний вектор розвитку економічних процесів, що стихійно формуються нині.

Становлення інноваційної моделі розвитку — це завдання не тільки економічної політики. Йдеться про органічне поєднання політичних, гуманітарних, соціально-психологічних, мікро- і макроекономічних чинників та інституційних передумов, які лише в комплексі здатні надати відчутних імпульсів трансформаційним процесам, розвитку суспільства на інноваційній основі.

Таким чином, основою стратегічного курсу державної політики, спрямованої на запровадження інноваційної моделі структурної перебудови та зростання економіки, має стати *утвердження України як конкурентоспроможної високотехнологічної держави*.

Далі визначено головне завдання в соціальній сфері — *забезпечити надійні передумови реалізації прав та свобод громадян в усіх їх виявах, утвердити середній клас — основу політичної стабільності та демократизації суспільства, значно обмежити загрозливу диференціацію доходів населення та подолати бідність*.

Побудова в Україні соціально-орієнтованої ринкової економіки європейського типу — визначальний чинник посилення суспільної привабливості реформ, забезпечення їм широкої громадської підтримки, утвердження сучасних європейських стандартів життя.

Далі визначені етапи здійснення вказаних соціально-економічних перетворень і кількісні параметри зростання.

**Перший етап (2004–2005 рр.)** — період формування інституційних, фінансових та організаційних передумов, глибоких якісних перетворень в усіх сферах суспільного життя — економічній, соціальній, політичній, духовній, подолання існуючих системних деформацій, забезпечення сприятливого інвестиційного клімату та необхідних засад, зміцнення конкурентоспроможності вітчизняної економіки, довгострокового економічного зростання, посилення на цій основі іміджу України як стабільного міжнародного партнера.

У цей період необхідно завершити формування базових інституцій ринкової економіки, створити середовище здорової та ефективної конкуренції.



**Другий етап (2006–2009 рр.)** — період розгорнутого економічного розвитку на основі здійснення комплексної модернізації підприємств, утвердження принципів та механізмів структурно-інноваційної моделі соціально-орієнтованої економіки, упорядкування відносин власності, глибокої демократизації суспільних процесів. За ці роки необхідно забезпечити збільшення середньорічних темпів приросту ВВП до 7,1%. Водночас мають залишатися високими (до 12–13%) темпи зростання інвестицій в основний капітал. Середньорічний рівень інфляції має бути знижений до 4–5%. Зберігатиметься високий рівень зростання реальних доходів населення — у межах — 7–8% за рік.

**Третій етап (2010–2015 рр.)** — період закріплення стійких темпів зростання з акцентами на вирішення широкого комплексу проблем поліпшення добробуту населення, прискореної реалізації структурних завдань євроінтеграційного курсу України. У зазначений період середньорічні темпи зростання ВВП становитимуть 6%, інвестицій в основний капітал — 11,7%, реальних доходів населення 6,0%. Інфляція в середньому за рік зменшиться до 3–4%. (Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004–2015 рр.) «Шляхом європейської інтеграції». — С. 42–46).

У своїй промові на Всесвітньому економічному форумі в Давосі Президент України Віктор Ющенко визначив три стратегічні цілі в реалізації європейського вибору України.

**Перша стратегічна ціль** полягає в перетворенні української економіки на соціальну ринкову систему, забезпечення її сталого розвитку.

Для досягнення цієї мети вже найближчим часом буде здійснено ряд кроків, серед яких *перший* — виведення з тіні національної економіки, 55% національної економіки зараз працюють в тіні. Податки будуть знижені, але їх платитимуть всі. Найближчим часом привілеї для вузького кола обраних будуть скасовані, податкова система стане прозорою і стабільною.

*Другий крок* — це відновлення основ макроекономічної стабільності. Бюджет буде збалансований, його стабілізаційна роль буде посилена за рахунок коригування, введення жорстких бюджетних обмежень, ухвалення більш чітких принципів державних запозичень.

*Третій крок* — боротьба з корупцією. Мій уряд не буде красти. Не будуть красти місцеві уряди, бізнес буде відділений від політики. Ми усунемо зайві перешкоди і надмірне регулювання там, де виникає

предмет корупції. Адміністративна реформа сприятиме прозорості влади на всіх рівнях.

*Крок четвертий* — утвердження справедливого правосуддя. Ми утвердимо незалежність судової гілки влади, завершимо судову реформу в Україні. Суд стане ефективним правовим механізмом розв'язання конфліктів.

Сприяння залученню інвестицій — *п'ятий крок*. Ми зацікавлені в приході до нашої країни сучасної технології та культури ведення бізнесу. Ми будемо заохочувати інвестиції за допомогою правових та економічних механізмів.

Приватизація стане прозорою, конкуренція інвесторів за привабливі об'єкти вестиметься чесно. Декілька днів тому, до речі, рішенням суду були заарештовані активи «Криворіжсталі» — об'єкта, який мав дуже сумнівну приватизацію. У досягненні нашої мети ми готові співпрацювати з партнерами з різних країн світу.

**Наша наступна стратегія** — Україна хоче інтенсивніше інтегруватися до світової економіки. Ми будемо добиватися швидкого отримання статусу країни з ринковою економікою і прискоримо вступ до Світової організації торгівлі. Це завдання 2005 року<sup>1</sup>.

Україна — за зміцнення взаємовигідного партнерства з усіма сусідами як на Сході, так і на Заході. Ми готові всебічно розвивати українсько-російське партнерство, маючи на меті реалізацію наших економічних інтересів, збереження миру та стабільності на європейському просторі. Впевнений, що такий наш підхід знайшов розуміння в ході мого візиту до Москви.

**Третя наша стратегічна ціль** — Україна в Європейському Союзі. Історія, економічні перспективи, інтереси людей засвідчують: український шлях у майбутнє — це шлях, яким іде об'єднана Європа. Оновлена Україна сподівається на підтримку європейських інституцій і високо оцінює сигнал, поданий 13 січня Європейським парламентом. Вірю, його заклик дати Україні чітку європейську перспективу буде підтриманий усіма.

Ми вітаємо наміри Європейського Союзу розробити нову стратегію відносно з Україною. Ми хочемо, щоб її метою стало відкриття для нашої країни дверей до Євросоюзу. Заявку про членство у Європейському Союзі Україна має намір подати найближчим часом.

---

<sup>1</sup> 16 травня 2008 року Україна офіційно стала 152 членом СОТ.

Хотів би підкреслити, Україна може зробити вагомий внесок у розбудову нової об'єднаної Європи. Назву для прикладу лише декілька таких можливостей.

*Можливість перша.* Ми пропонуємо активізувати нашу співпрацю в сфері забезпечення безпеки і стабільності, особливо в регіонах спільного сусідства.

*Пункт другий.* Україна готова ще активніше брати участь у реалізації цілей європейської політики безпеки і оборони. Наш внесок у миротворчі зусилля Європейського Союзу на Балканах вже отримав високу оцінку.

Україна готова зробити свій внесок у збереження стабільного енергопостачання Європи, запропонувати для розвитку свій великий транзитний потенціал (Урядовий кур'єр, 1 лютого 2005 р.).

Крім того, органічно узгоджуються з євроінтеграційним курсом нашої держави економічні відносини з Росією, іншими країнами СНД, країнами Центральної та Південно-Східної Європи, з країнами, що розвиваються.

Зовнішньоекономічна активність на ринках країн Азії, Африки, Латинської Америки повинна мати цілеспрямований, системний і динамічний характер, органічно вписуватися у стратегію економічного зростання та євроінтеграційного курсу України.

Процеси інтернаціоналізації та глобалізації господарського життя, відкритий характер економіки України зумовлюють необхідність продовження і поглиблення співпраці з міжнародними фінансовими інституціями на усталених принципах міжнародного права, поваги взаємних інтересів і позицій (Урядовий кур'єр, 4 червня 2002 року).

Успішне виконання всіх цих завдань сприятиме створенню стійких та прозорих міжнародних перспектив реалізації національних конкурентних переваг.

## **Семінар № 4.** **Конкурентоспроможність українських підприємств (організацій)**

**Мета і завдання заняття:** визначити особливості модифікації форм і методів конкуренції у трансформаційний період, які стратегії застосовують українські підприємства на зарубіжних ринках, стратегічні пріоритети інтернаціоналізації української економіки, достатній рівень міжнародної конкуренції, характеристика системи відкритої економіки, факторний підхід до визначення конкурентоспроможності української економіки.

### **План**

1. Модифікація форм і методів конкуренції у трансформаційний період.
2. Стратегія українських підприємств на міжнародних ринках.
3. Проблема інтернаціоналізації української економіки.
4. Формування внутрішніх і зовнішніх умов міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств.
5. Міжнародні перспективи реалізації національних конкурентних переваг.
6. Стратегія економічного і соціального розвитку України.
7. Заслуховування рефератів та їх обговорення.
8. Обговорення індивідуальних завдань.

### **Ключові поняття**

Система відкритої економіки, модифікація, межі монополізації, антимонопольний комітет України, недобросовісна конкуренція, добросовісна конкуренція, поняття демпінгу, експортний потенціал України, стратегія українських підприємств на зовнішніх ринках, факторна конкурентоспроможність, національна модель відкритої економіки, стратегія промислово-інноваційної політики.

### **Проблемно-пошукові запитання**

1. Що визначає Закон України «Про захист економічної конкуренції»?
2. Які дії є недобросовісною конкуренцією?
3. Як визначається поняття демпінгу?
4. Охарактеризуйте експортний потенціал України.
5. Визначте основні напрями стратегії українських підприємств на міжнародних ринках.
6. У чому полягають сприятливі умови для досягнення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств?

7. Які ви знаєте зовнішні умови міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств?

8. Якого головного принципу необхідно дотримуватись у податковій політиці?

### **Теми доповідей та рефератів**

1. Заходи щодо підвищення ефективності економіки України в перехідних період.

2. Еволюційний розвиток світової економіки та інтеграція України.

3. Проблеми інтернаціоналізації економіки України.

4. Розвиток малого підприємництва в Україні.

5. Особливості світогосподарських процесів і місце в них України.

6. Тенденції світового ринку капіталів та їх вплив на інвестиційну діяльність в Україні.

7. Підвищення конкурентоспроможності виробництва в країнах з перехідною економікою.

**Література:** 1, 2, 3, 4, 9, 22, 23, 34, 36, 39, 41, 45, 54, 55, 61.

## Контрольні запитання до модуля II

1. Які основні особливості формування поля міжнародних конкурентних стратегій?
2. У чому полягає сутність віолентної стратегії?
3. У чому полягає сутність патіентної стратегії?
4. У чому полягає сутність комутантної стратегії?
5. У чому полягає сутність експлерентної стратегії?
6. Дайте характеристику конкурентної стратегії в сфері масового виробництва?
7. У чому полягають конкурентні переваги вузької спеціалізації?
8. Які існують стратегії диверсифікації?
9. За якими показниками визначають стратегічне та фінансове становище компанії?
10. У чому полягає сутність SWOT-аналізу?
11. Що означає модифікація форм і методів конкуренції у трансформаційний період?
12. Які кількісні межі монополізації встановлені Законом України «Про захист економічної конкуренції»?
13. Які основні завдання Антимонопольного комітету України?
14. Які дії є недобросовісною конкуренцією?
15. Які Ви знаєте види добросовісної конкуренції?
16. Якими даними характеризується експортний потенціал України?
17. Визначте основні напрями формування стратегії українських підприємств на міжнародних ринках.
18. З яких етапів повинна складатися методика розробки стратегії виходу підприємства на світовий ринок?
19. Які зовнішні чинники ускладнюють цілеспрямовану інтеграцію української економіки?
20. Які можуть бути стратегічні пріоритети української економіки?
21. Який рівень міжнародної конкурентоспроможності можна вважати достатнім?
22. У чому полягають сприятливі умови для досягнення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств?
23. Які Ви знаєте зовнішні умови міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств?
24. Визначте основні напрями конкурентної політики України у 2002–2004 роках.
25. Які кроки повинні бути зроблені у 2002–2011 роках для створення реальних передумов вирішення основного геополітичного завдання — вступу України до Європейського Союзу?

## Підсумкові тестові завдання до модуля II

**Тест 1. Назвіть основні типи стратегій міжнародної конкурентоспроможності:**

- 1) патієнтна (нішова) стратегія;
- 2) віолентна (силова) стратегія;
- 3) маржинальна (гранична) стратегія;
- 4) комутантна (приспосовницька) стратегія;
- 5) експлерентна (піонерська) стратегія.

**Тест 2. У яких напрямках повинна здійснювати інвестиції крупна компанія для досягнення успіху:**

- 1) створення дієздатного управлінського апарату;
- 2) створення крупного виробництва;
- 3) створення виробничих філіалів у багатьох країнах;
- 4) створення загальнонаціональної (а потім і інтернаціональної) збутової і маркетингової мережі?

**Тест 3. Які вигоди приносить виробникові диференціація продукції:**

- 1) дає можливість підвищити ціни;
- 2) дає можливість знизити витрати виробництва;
- 3) захищає від конкурентів;
- 4) формує лояльність до марки;
- 5) відкриває доступ до нових споживачів?

**Тест 4. Які Вам відомі стратегії диверсифікації:**

- 1) стратегія багатонаціональної диверсифікації;
- 2) стратегія входження на нові ринки;
- 3) стратегія входження в нову галузь — поглинання, «з нуля», спільне підприємство;
- 4) стратегія диверсифікації в споріднені галузі;
- 5) стратегія диверсифікації в неспоріднені галузі;
- 6) стратегія вторгнення та ліквідації;
- 7) стратегія реструктурування, відновлення та економії?

**Тест 5. Що є головним у стратегії малих підприємств:**

- 1) здатність швидко знаходити нішу ринку;
- 2) гнучкість;
- 3) невеликі витрати на виробництво?

**Тест 6. Якими принципами зумовлюється достатня пристосованість фірми-піонера до діяльності, пов'язаної з радикальними змінами в економіці:**

- 1) готовність фірми — піонера нести величезні, майже неприпустимі ризики;
- 2) здатність входити одночасно на декілька ринків;
- 3) сила конкурентної стратегії фірм-піонерів полягає в тому, що вона лежить в іншій площині, ніж у її потужних суперників;
- 4) оптимальною формою колективу, який працює над проривною інновацією, є група із сильним лідером;
- 5) мотивація фірми-піонера має більш сильна і багатопланова, ніж у інших фірм.

**Тест 7. На які запитання необхідно одержати відповіді для того, щоб оцінити конкурентну стратегічну позицію компанії:**

- 1) у чому сила і слабкість компанії, які у неї є можливості і що спричинює для неї загрозу;
- 2) наскільки ефективна діюча стратегія;
- 3) наскільки міцна конкурентна позиція компанії;
- 4) наскільки міцні позиції конкурентів;
- 5) чи конкурентоспроможні ціни та витрати компанії;
- 6) з якими стратегічними проблемами стикається компанія?

**Тест 8. Які показники застосовуються для визначення стратегічного і фінансового становища компанії:**

- 1) репутація фірми серед споживачів, її імідж;
- 2) чи є компанія лідером у технології, інноваціях, якості, обслуговування споживачів;
- 3) ринкова частка компанії та її місце в галузі;
- 4) підвищуються чи знижуються розміри прибутку і якими вони є порівняно з показниками конкурентів;
- 5) тенденція зміни чистого прибутку на інвестиції;
- 6) продажі компанії зростають швидше чи повільніше, ніж ринок у цілому;
- 7) розмір капіталовкладень;
- 8) розмір кредитів?

**Тест 9. У чому полягають основні завдання Антимонопольного комітету України:**

- 1) захисті законних інтересів підприємців та споживачів шляхом застосування заходів щодо запобігання і припинення порушень антимонопольного законодавства, накладення стягнень за порушення антимонопольного законодавства в межах своїх повноважень;
- 2) здійсненні державного контролю за дотриманням антимонопольного законодавства;



- 3) недопущенні недобросовісної конкуренції у всіх сферах економіки;
- 4) сприянні розвитку добросовісної конкуренції в усіх сферах економіки?

**Тест 10. Визначте основні напрями розробки стратегії просування національного експорту України на світовому ринку:**

- 1) нарощування обсягів експорту;
- 2) сприяння створенню довгострокових конкурентних переваг;
- 3) стабільність розширення і якісне поліпшення на основі конкурентних переваг позиції країни на світовому ринку.

**Тест 11. Визначте стратегічні пріоритети інтернаціоналізації української економіки:**

- 1) ефективна міжнародна спеціалізація;
- 2) системна інтеграція у світове господарство із забезпеченням реальної міжнародної конкурентоспроможності;
- 3) розширення експортно-імпортних операцій з країнами Близького і Далекого зарубіжжя;
- 4) міжнародна диверсифікація;
- 5) становлення власних транснаціональних економічних структур з глобальним менеджментом;
- 6) інтеграційна взаємодія із СНД, Європейським Союзом, центрально- і східноєвропейськими угрупованнями країн;
- 7) забезпечення належного рівня економічної безпеки з дійовими механізмами захисту від несприятливих змін міжнародної кон'юнктури та фінансових криз.

**Тест 12. Рівень міжнародної конкурентоспроможності можна вважати достатнім, якщо він забезпечує:**

- 1) залучення іноземних інвестицій в економіку країни;
- 2) підтримку зростаючих життєвих стандартів;
- 3) досягнення (збереження) таких позицій у світовій економіці, коли національні товари і послуги успішно реалізуються на міжнародних ринках.

**Тест 13. Через які заходи у діяльності владних структур має реалізовуватися політика підвищення конкурентоспроможності економіки України:**

- 1) утвердження України як транзитної держави, розвиток інформаційних систем;
- 2) нову стратегію промислово-інноваційної політики;
- 3) запровадження надійної системи енергозабезпечення та енергозбереження;
- 4) перетворення АПК у лідируючий сектор економіки;
- 5) розвиток сфери послуг?

# **МОДУЛЬ III. ГЛОБАЛЬНА КОНКУРЕНТОСПРО- МОЖНІСТЬ**

## **ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 5. ГЛОБАЛІЗАЦІЯ І МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ**

- глобалізація;
- глобальна конкурентоспроможність.

У п'ятому змістовному модулі розкриваються особливості конкурентоспроможності в умовах глобалізації. Ставиться завдання визначити, як проявляється конкуренція в умовах економічного глобалізму, з чого випливають джерела глобальної економічної переваги, як відбувається конкуренція в глобальних галузях.

### **ТЕМА 5. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

#### **5.1. Сутність та причини (стимули) економічного глобалізму**

При вивченні цієї теми ставиться завдання: визначити, як проявляється конкуренція і які джерела досягнення конкурентоспроможності підприємств в умовах економічного глобалізму.

Справа в тому, що наприкінці XX і початку XXI ст. в розвитку світової економічної системи все більш чітко і об'ємне почали проявлятися процеси, які отримали назву глобалізації або глобалізму.

У чому ж сутність процесів і які причини зумовили їх виникнення?

Сутність глобалізму полягає в закономірному процесі формування єдиної загальносвітової економічної системи. Розвиток економічних

зв'язків між окремими країнами і підприємствами призводить до все більшої їх взаємозалежності і на цій основі до виникнення єдиної, цілісної системи економічних відносин у масштабах усього світу (глобуса).

У Посланні Президента України до Верховної Ради України «Європейський вибір — Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002–2011 роки» відзначається, що глобалізація відкриває перед людством величезні можливості в розширенні обміну товарами, послугами, інформацією, технологіями та капіталом, взаємодії в гуманітарній сфері, духовному збагаченні особистості. Водночас для значної частини людства глобалізація несе в собі й істотні загрози, зумовлюючи розмежування країн на «цивілізаційний центр» і «периферійну зону», поглиблюючи їхню диференціацію в соціально-економічному розвитку. Тож подолання глобальної нерівності перетворилося на центральну проблему XXI століття (Урядовий кур'єр, 4 червня 2002 р.).

Вважається, що найбільш насущними причинами, які змусили окремі компанії виходити за рамки національної економіки, мають захисний характер. Хоча останнім часом багато які фірми займають наступальну, активну позицію при пошуку можливостей на міжнародному ринку.

Основи причини глобалізації, які мають захисний характер, — це витрати і конкуренція; «проактивні» причини пояснюються головним чином потребами ринку (схема 5.1).

У більшості галузей глобалізація стала незворотною. Так, США імпортує більше однієї третини своїх комп'ютерів і напівпровідників, а також більше половини верстатів. Крім того, ці дані занижені, тому що все більша частка «вітчизняного» виробництва припадає на американські заводи, які перебувають в іноземному володінні. Цю тенденцію посилює подальший розвиток таких процесів, за яких, наприклад, персональний комп'ютер, номінально вироблений у Каліфорнії, найімовірніше, начинений азійськими компонентами і частково зібраний у Мексиці.

Приводом до прийняття рішень щодо інтернаціоналізації виробництва традиційно є прагнення до економії на збільшення його масштабів. Наприклад, у деяких галузях, таких як фармакологія і біотехнологія, вартість розробки нового лікарського препарату зросла з 54 млн дол. у 1976 р. до 231 млн дол. у 1987 р.

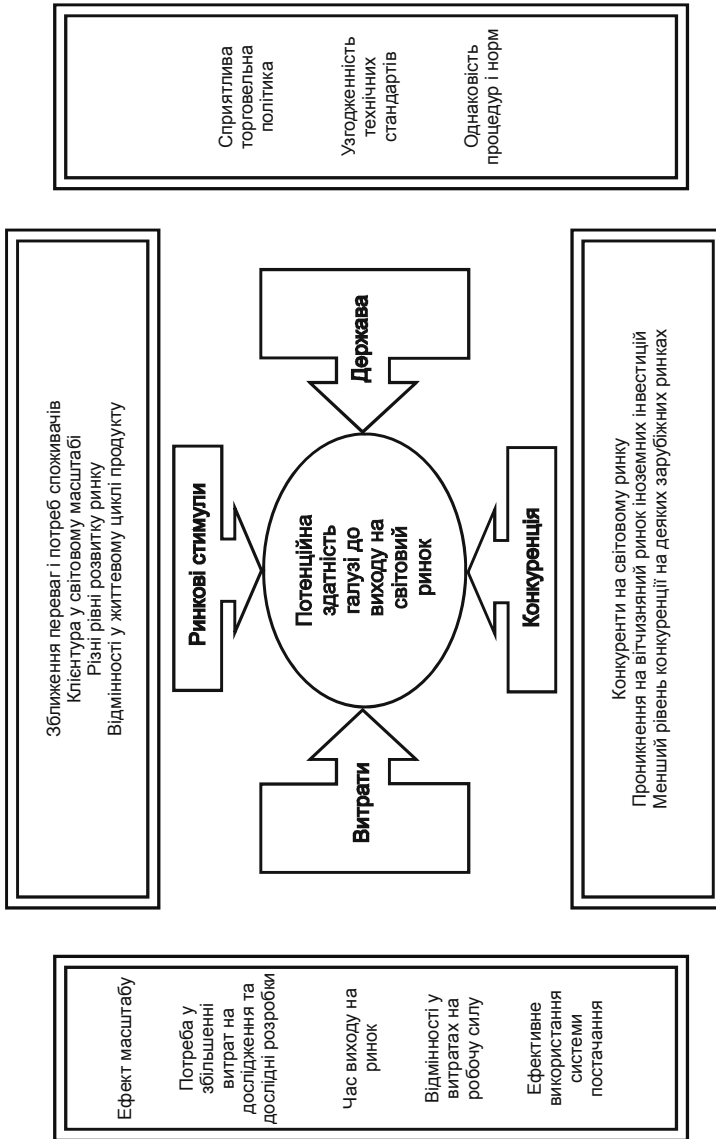


Схема 5.1. Причини (стимули) для глобалізації

Тільки продукт, який створений для світового ринку, зможе витримати високий рівень ризику інвестицій. Тепер, крім витрат на дослідження і розробку, основним джерелом переваг в конкуренції стає час виходу на ринок. У секторах високої технології розрив між строком технологічної розробки нової продукції і строком її використання постійно скорочується. Ще швидша реакція необхідна для споживання товарів. Наприклад, «Проктор енд Гембл» спланувала поставити своє останнє нововведення — памперси «Фазес» у 90 країнах менш ніж за 12 місяців (проти 27 місяців, як було при попередній модифікації памперсів).

Найбільш традиційною, але тепер найменш переконливою причиною інтернаціоналізації є намагання добитися за кордоном нижчих витрат виробництва. Цим можна певною мірою пояснити недавній підйом рівнів інвестицій в Іспанії, поки там витрати були нижчі від середнього рівня Європейського співробітництва. Таким чином, Японія перенесла виробництво з азіатських «чотирьох тигрів» (Сінгапур, Тайвань, Гонконг і Корея) в Індонезію і Таїланд. Все ж у зв'язку з прискоренням темпів індустріалізації та зростанням відповідних витрат на робочу силу все важче компенсувати витрати на налагодження виробництва до того, як новий об'єкт почне втрачати свою перевагу в плані економії на витратах.

Існують і деякі ринкові фактори глобалізації. Більшість споживачів у світі бажають мати однакові товари. І хоча деяким сегментам світового ринку притаманний глобальний характер (по таких ексклюзивних марок товарів, як, наприклад, «Мерседес-Бенц»), все ж далеко не всі категорії продукції мають світовий характер. Наприклад, існують широкі відмінності в лікарських засобах. Споживачі віддають перевагу різним рецептурам (наприклад, шипучі вітаміни у Франції проти флаконів з кришками у США), або різним звичаям при лікуванні (дозування в рецептах у Європі і Японії може варіюватися на всі сто відсотків).

Фірма може мати потребу в перевірці послідовності своїх основних позицій за промисловою продукцією та послугами після їхньої реалізації на зарубіжних ринках. Так, девіз компанії «Ернст енд Янг»: «Одна фірма в усьому світі» відображає той факт, що її основними клієнтами були транснаціональні компанії, які мали потребу в загальносвітових послугах. Але найбільш сильним ринковим стимулом

для виходу на світовий ринок може бути зрілість економіки розвинутих країн з відносною втомленістю багатьох основних торговельних марок. Наприклад, такі ліки, як антибіотики, що стикаються із застійністю ринків розвинутих країн, у країнах, що розвиваються, можуть одержати друге дихання. Так, «Кока» і «Пепсі» створюють свої ринки у менш насичених регіонах за рубежем (Франсуаза Л. Саймон, Дональд З. Секстон. Разработка и внедрение глобальной стратегии. В кн. Современное управление. Энциклопедический справочник. Т. 2. — М.: Издатцентр, 1997. — С. 14,7–14,9).

Фірми можуть виходити на міжнародний ринок через три основні механізми: ліцензування, експорт і прямі зарубіжні інвестиції. Спочатку фірми виходять за кордон через експорт товару або ліцензування.

Після того, як фірма набуває певного досвіду міжнародної діяльності, з'являється можливість застосовувати прямі зарубіжні інвестиції.

Конкуренція набуває справді глобального масштабу там, де матиме місце експорт або прямі зарубіжні інвестиції. Надійним свідченням глобальної конкуренції є наявність основного потоку експортних товарів, хоча при цьому може не бути головних прямих зарубіжних інвестицій. Такі інвестиції можуть складатися з незалежних філіалів у зарубіжних країнах, причому конкурентне становище кожного філіалу значною мірою залежатиме від його активів та конкретних обставин у цій країні чи місцевості.

Фірма одержує конкурентну перевагу, якщо вона веде конкурентну боротьбу на багатьох національних ринках. При цьому є багато вигод таких глобальних конкурентних переваг, так само як і перешкод на їхньому шляху (Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. / А. Олійник, Р. Скільський. — К.: Основи, 1998. — С. 282).

## **5.2. Джерела та чинники досягнення глобальної конкурентоспроможності**

Глобальна конкурентоспроможність досягається в результаті одержання глобальної конкурентної переваги.

Джерела глобальної конкурентної переваги впливають, як правило, з чотирьох причин: умовна порівняльна перевага, економія за

рахунок масштабів виробництва, переваги від товарної диференціації, а також та особливість ринкової інформації і технології, що робить їх суспільним благом.

Розглянемо ці джерела детальніше.

**Порівняльна перевага.** Саме існування порівняльної переваги є класичною детермінантою глобальної конкуренції. Виробництво буде зосереджуватися в тих країнах, які мають значні переваги за показниками мінімуму витрат чи найбільшої якості товару, а експорт спрямовується в інші частини світу. При цьому стратегічна позиція глобальної фірми в країнах, що мають порівняльну перевагу, є вирішальною для її становища в світі.

**Економія за рахунок масштабів виробництва.** Якщо фірма має економію за рахунок масштабів виробництва (чи надання послуг), яка зростає понад розмір основних національних ринків, вона має потенційно досягти найменших витрат через централізацію виробництва та глобальну конкуренцію. Наприклад, сучасні високоавтоматизовані сталеливарні мають мінімум витрат за рахунок обсягу виробництва, який становить близько 40% світового ринку. Досягнення економії за рахунок масштабів виробництва обов'язково означає рух експортних товарів з однієї країни в іншу.

**Глобальний досвід.** Можна одержати прибуток у тих технологіях, де можна істотно зменшувати витрати завдяки запатентованому досвіду і спроможності продавати подібні товарні асортименти на багатьох національних ринках. Якщо модель пропонується на багатьох національних ринках, то сукупний обсяг збуту на одну модель товару буде більшим і це дає глобальному конкурентові перевагу у зменшенні витрат. При глобальній конкуренції компанія швидше набуває досвіду і, завдяки його впровадженню на всіх заводах, може досягти потенційно мінімізації витрат навіть тоді, коли виробництво не централізоване, а відбувається на кожному національному ринку.

**Економія за рахунок масштабів матеріально-технічного забезпечення.** Глобальний конкурент матиме потенційну перевагу в мінімізації витрат, якщо міжнародна система матеріально-технічного забезпечення передбачає фіксовані витрати, які можна розподілити при постачанні багатьох національних ринків. Крім того, завдяки глобальній конкуренції можна добитися економії за рахунок масштабів матеріально-технічного забезпечення, яка досягається внаслідок

спроможності користуватися спеціалізованими системами. Наприклад, японські фірми заощадили значні кошти, використовуючи спеціальні судна для перевезень сировини, готової продукції та автомобілів.

**Економія за рахунок масштабів маркетингу.** Така потенційна економія може існувати за рахунок масштабів маркетингу, якщо в деяких галузях перевищуватиме розмір національних ринків. Це найбільш наочно видно в галузях, де у світовому масштабі задіяно звичайний торговельний персонал. Наприклад, у важкій промисловості та у виробництві літаків чи турбінних генераторів завдання продавців досить складне і виконується нечасто, при чому обслуговується невелика кількість покупців. Глобальна фірма може розподіляти фіксовані витрати на утримання групи висококваліфікованих продавців, послуги яких коштують дорого, серед багатьох ринків.

Також може бути досягнута економія потенційно за рахунок масштабів маркетингу завдяки глобальному застосуванню запатентованої методики маркетингу.

Глобальна фірма може скористатися перевагою у зменшенні витрат, оскільки може скористатися знаннями, здобутими на іншому ринку безплатно.

**Економія за рахунок масштабів у закупках.** Потенційну перевагу у мінімізації витрат глобальна фірма матиме там, де існує можливість досягнення економії за рахунок масштабів закупок як результат впливу покупців чи зменшення витрат постачальників у довгостроковій перспективі.

Наприклад, світові виробники телевізорів мають можливість закуповувати транзистори та діоди меншим коштом. Така перевага більш ймовірна тоді, коли обсяги закупок у галузі помірні порівняно з масштабом галузі, яка виробляє сировину чи комплектуючі частини; вплив покупців значно слабшає, якщо обсяг закупок чималий.

Потенційна перевага подібна, якщо фірма займається безпосереднім видобутком сировини (мінералів) або виробництвом сільськогосподарської продукції. Наприклад, якщо економія за рахунок масштабів видобутку певного мінералу перевищує потреби фірми в цьому мінералі для конкуренції на великому національному ринку, фірма, що має економію і веде конкурентну боротьбу в світовому масштабі, матиме перевагу в зменшенні витрат. Але потреба конкурувати в



світовому масштабі для досягнення такої переваги передбачає умову, що фірма не може економити, видобуваючи ресурс, а потім продавати надлишкову продукцію іншим фірмам.

**Товарна диференціація.** Якщо фірма прогресивна щодо технології, глобальна конкуренція може дати фірмі перевагу в репутації та довірі. Наприклад, в ультрамодній індустрії косметики фірма істотно виграє від своєї присутності в Парижі, Лондоні та Нью-Йорку з метою вироблення іміджу для успішної конкурентної боротьби в Японії.

**Запатентована технологія виробництва товару.** Завдяки спроможності застосувати запатентовану технологію на кількох національних ринках може виникати економія в глобальному масштабі. Особливо важливою така спроможність стає тоді, коли економія за рахунок масштабів у дослідницькій діяльності є значною порівняно з обсягом збуту на окремих національних ринках. Найбільш відчутні технологічні переваги фірм глобального масштабу в комп'ютерній, напівпровідниковій, авіаційній і турбінній галузях.

Крім того, конкуренція в глобальному масштабі може дати фірмі інформацію про технологічні розробки у світовому масштабі, що допомагає поліпшенню конкурентного становища у сфері технології.

**Мобільність виробництва.** Економія за рахунок масштабів та розподілу запатентованої технології може виникати там, де виробництво товару чи послуги мобільне. Наприклад, у сфері капітального будівництва фірма перекидає свої бригади з однієї країни в іншу для будівництва об'єктів; нафтові танкери можуть перевозити нафту в будь-яке місце земної кулі; сейсмічні служби, геологи й консультанти є також мобільні суб'єкти.

У цих випадках економія за рахунок масштабів виробництва досягається в результаті того, що фіксовані витрати на створення й утримання організації та розроблення запатентованої технології можна легко розподілити по різних операціях на багатьох національних ринках.

Усі ці джерела глобальної переваги можуть діяти в комплексі, і між ними можлива взаємодія. Наприклад, економія за рахунок масштабів виробництва може бути основою для виходу на зарубіжні ринки, що згодом приведе до економії за рахунок матеріально-технічного постачання або обсягу закупок.

Крім вказаних джерел, діють і зовнішні чинники, які сприяють досягненню глобальних конкурентних переваг.

Очевидними чинниками глобальної конкуренції є досягнення в технології, які збільшують економію за рахунок масштабів виробництва, матеріально-технічного забезпечення, закупок чи дослідно-конструкторської діяльності.

Одна з ключових причин зростаючої глобальної конкуренції — реальне зменшення транспортних витрат у довгостроковому періоді. Можуть істотно впливати на джерела глобалізації зміни у вартості факторів виробництва, постачання відмінностей між економічними та соціальними умовами різних країн, послаблення обмежень з боку уряду.

Процес глобалізації може розпочатися завдяки стратегічним інноваціям фірми, зокрема в результаті оновлення товару. Фірми можуть оновлювати товари, адаптуючи їх до багатьох ринків, як це робить «Дженерал Моторс» та інші фірми (стосовно світового автомобіля).

Ще можуть залишатися невикористані ринкові сегменти. Наприклад, японські та європейські фірми спромоглися зайняти привілейовані позиції в США у галузі збуту малих навантажувачів та малих холодильних установок, оскільки обслуговування цих ринкових сегментів виробниками США було недостатнім (Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. / А. Олійник, Р. Скільський. — К.: Основи, 1998. — С. 282–286, 292–294).

### **5.3. Перешкоди на шляху глобальної конкуренції**

На шляху до досягнення переваг глобальної конкуренції існує багато перешкод, причому декількох категорій. Одні мають економічний характер і збільшують прямі витрати на глобальну конкуренцію. Інші значно ускладнюють завдання менеджера. Третя категорія — чисто інституціональні чи урядові обмеження, які не відбивають економічних обставин. А ще можуть бути перешкоди, які стосуються виключно перцептуальних обмежень чи обмежень на ресурси фірми, що вже вкоренилися у певній галузі.

Розглянемо, які можуть бути економічні перешкоди? Це можуть бути перешкоди, які виникають в результаті витрат на перевезення та складування. Такі витрати врівноважують економію, яка досягається

за рахунок масштабів централізованого виробництва, так само як ефективність виробництва в інтегрованій системі, що передбачає наявність спеціалізованих заводів у кількох країнах і перевезення товару з однієї країни в іншу.

Це означає, що для таких товарів, як цемент, небезпечні хімікалії та міндобрива, заводи мають будуватися на кожному ринку.

Далі можуть бути перешкоди у глобальній конкуренції, коли на національних ринках існує попит на різні види товару. В різних країнах існують відмінності в культурі, економічному розвитку, доходах, кліматі. Через це існує різниця в попиті на товари, які відрізняються за рівнем витрат, якості, функціонуванням, стилем, розміром та іншими показниками. Наприклад, якщо у США та Західній Європі користуються попитом комп'ютеризовані швейні машини, то в країнах, що розвиваються, потреби місцевого населення задовольняють простіші моделі швейних машин, керовані педалями.

Глобальній конкуренції може також перешкоджати потреба домогтися доступу до каналів розподілу на кожному національному ринку. У випадку, якщо покупців багато, а обсяг індивідуальних покупок незначний, то фірма заради успішної конкурентної боротьби може шукати доступу до відомих незалежних дистриб'юторів із власними складами. Наприклад, на ринку електроприладів окремий вибір, такий як електролічильники або автоматичні вимикачі, є надто незначною величиною, щоб окупити розподіл товару різним покупцям. За такої ситуації іноземній фірмі може бути досить важко проникнути до вже усталених каналів розподілу.

Іноземна фірма може мати більші шанси домогтися доступу до каналів, якщо великий обсяг товарів проходить через кілька каналів.

Ще одна перешкода виникає у випадку, якщо товар потребує участі торговельного персоналу місцевого виробника. Тут міжнародний конкурент натикається на бар'єр на шляху економії за рахунок масштабів, особливо тоді, коли торговельний персонал національного конкурента пропонує широкий асортимент товарів. Або, наприклад, у випадку, коли виробляються медикаменти, де вимагається детальний інструктаж лікарів.

Так само, як і потреба в місцевому торговельному персоналі, перешкоджає роботі міжнародного конкурента може потреба ремонтувати вироби місцевого товаровиробника.

Проти глобальної конкуренції діють чутливість до затримок у часі внаслідок короткочасних віянь моди, а також швидкозмінні технології. Це може виявитися в таких сферах, як виробництво модного одягу та розподіл.

Ще одна проблема — часовий інтервал, необхідний для фізичного транспортування товару в глобальному масштабі. Наслідком такого часового інтервалу є певні витрати. Такий часовий інтервал заважає фірмі вчасно реагувати на потреби ринку.

Глобальній конкуренції може перешкоджати комплексна сегментація в межах географічних ринків. Така комплексна сегментація ще більше підсилює потребу в товарному асортименті з багатьма варіаціями або спроможність виробляти товари, максимально пристосовані до потреб покупця. Місцеві фірми можуть швидше помітити різноманітні сегменти місцевого ринку і пристосовуватися до них.

Глобальна конкуренція не може існувати, якщо немає попиту в багатьох країнах. Така ситуація може виникнути через новизну галузі, яка виникає в результаті недостатнього рівня світового попиту, що впливає з так званого життєвого циклу товару в міжнародній торгівлі. Це означає, що спочатку товари впроваджуються на тих ринках, де їхні характеристики ціняться найвище (наприклад, інновації, впровадження яких дає змогу економити робочу силу в тих країнах, де вона ціниться дорого). А потім розповсюдження товару породжує попит в інших країнах.

Крім того, глобальна конкуренція не може існувати, якщо товар чи послуга задовольняє потреби лише виняткової групи споживачів, присутньої тільки на кількох національних ринках.

З цих аргументів випливає, що для існування глобальної конкуренції необхідний певний ступінь зрілості.

Ще одна категорія перешкод пов'язана з роботою менеджера. Це може бути викликано тим, що завдання маркетингу можуть відрізнятися в географічному аспекті. Ефективні засоби роботи з покупцями в різних країнах можуть мати значні відмінності і глобальні конкуренти будуть неспроможні скористатися досвідом маркетингу, набутим на інших ринках і навіть відставати за рівнем ефективності від місцевих конкурентів на місцевих ринках. Крім того, в деяких сферах бізнесу покупці з різних причин можуть бути схильними купувати товари місцевих фірм.

Якщо умовою конкурентоспроможності в галузі є інтенсивний локалізований маркетинг, сервіс та інші форми взаємодії з покупцями, фірма може бути складно діяти на інтегрованій глобальній основі в конкурентній боротьбі з місцевими суперниками. Наприклад, навіть якщо виробник металу із світовим ім'ям може одержати певні виробничі і технологічні вигоди від закордонних операцій, потреба в інтенсивному локальному маркетингу, мобільний сервіс та швидка реакція означають, що місцева фірма може зрівнятися з глобальною або навіть випередити її.

Можуть виникнути зміни, пов'язані із швидкими змінами в технології. Такі зміни потребують відповідних частих змін у дизайні та виробництві товару пристосованих до місцевих ринків. І автономна місцева фірма може краще пристосовуватися до таких умов.

Нарешті, можуть бути перешкоди суспільного характеру. Глобальній конкуренції можуть перешкоджати дії уряду, який буде проводити протекціоністську політику підтримки місцевих фірм або підтримки зайнятості в певній місцевості.

Це можуть бути такі заходи:

- тарифи та мита, які обмежуватимуть можливості економії за рахунок масштабів виробництва;
- преференційна політика щодо товарів місцевої фірми з боку уряду та квазіурядових організацій (наприклад, телефонних компаній, контракторів оборонних галузей);
- підтримка урядом місцевої дослідно-конструкторської діяльності або вимога наявності у виробі комплектуючих частин, вироблених місцевою промисловістю;
- преференційна податкова політика, підтримка зайнятості або інші регулятивні норми, від яких виграють місцеві фірми;
- законодавство про хабарі, податкове законодавство урядів країн, невігідне фірмам, які займаються міжнародними операціями.

Уряди допомагають місцевим фірмам і стимулюють виробництво в країні, в результаті чого зводиться нанівець потенційна економія, яка може бути досягнута за рахунок масштабів глобального виробництва.

Найбільш значні перешкоди, які створюються урядом, можуть бути в таких галузях, як виробництво електроенергії та телекомунікаційного обладнання.

Взагалі перешкоди на шляху глобальної конкуренції майже завжди існують у галузі (Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. / А. Олійник, Р. Скільський. — К.: Основи, 1998. — С. 286–291).

#### **5.4. Розробка та впровадження глобальної стратегії корпорацій**

Глобальна стратегія означає:

- комплексний підхід до комерційної діяльності;
- виявлення найбільш сильних сторін бізнесу різних ринків;
- передачу досвіду провідних ринків іншим;
- об'єднання у всесвітньому масштабі діяльності щодо пошуку, використання джерел постачання та маркетингу;
- початальне збалансування між стандартизацією та локалізацією факторів маркетингу, виходячи з ринкових умов й потреб споживачів.

При цьому глобальна стратегія не завжди означає присутність в усіх регіонах.

Першим етапом у процесі розробки глобальної стратегії є вибір точок виходу до ринку, який заснований на трьох параметрах оцінки: ресурсах компанії, її конкурентоспроможності та привабливості ринку. На другому етапі компанія визначає спосіб вступу до ринку — від експорту до варіантів, які пов'язані з вищим ступенем ризику та прибутковості.

Ключовим стратегічним рішенням є рішення про вибір країни. Це пояснюється тим, що включення додаткового ринку в портфель компанії потребує не тільки початкового капіталу, а й значних ресурсів для забезпечення життєздатності підприємства протягом певного часу.

Щоб зменшити такий ризик, застосовується процедура первісної перевірки, яка включає такі основні фактори: потенціал ринку; ресурси і конкурентоспроможність компанії; державну політику країни щодо торгівлі та інвестицій; рівень розвитку технології та ринкової інфраструктури в країні; специфічні запити споживачів країни (схема 5.2).

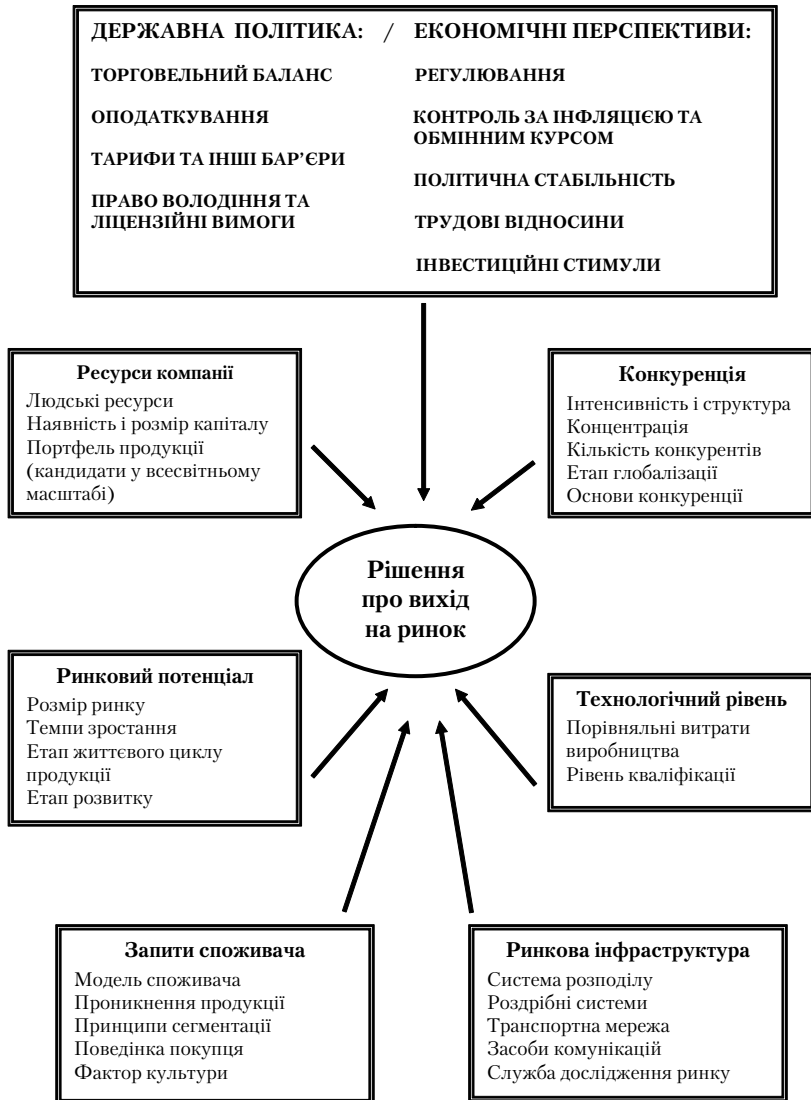


Схема 5.2. Основні фактори, які впливають на прийняття рішення про вихід на ринок

Пріоритетність цих факторів визначається в такому порядку.

На першому етапі компанія оцінює свої ресурси для визначення кандидатів у всесвітньому масштабі (якщо такі існують) з точки зору своєї продукції, її переваг у плані конкурентоспроможності в інших країнах; наявність керівних кадрів для здійснення зарубіжних операцій, а також наявність капіталу для створення нового підприємства.

Другий етап починається з процесу «зовнішньої» перевірки, коли ринки вишиковуються в ряд залежно від їхньої відносної привабливості порівняно з інтенсивністю конкурентної боротьби.

Третій етап завершує процес зовнішньої перевірки, в результаті якої виробляють фактичну оцінку потенціального попиту на продукцію або послуги компанії і визначають ступінь розходження між потребами споживачів на цільовому і вітчизняному ринках. Після закінчення цього процесу кількість тих ринків, які були визначені на другому етапі як привабливі та справедливі з точки зору конкуренції, було скорочено до однієї або двох оптимальних точок вступу на ринок, виходячи з передбачуваного попиту на продукцію.

Нарешті, четвертий етап визначає спосіб виходу на ринок — від експорту до створення спільних підприємств і організації виробництва.

**Оцінка привабливості ринку.** Найлегше визначається розмір ринку, хоча цей індикатор не є найголовнішим. У кінцевому рахунку потенціал ринку може визначатися більш динамічними показниками темпів зростання ринку та етапами життєвого циклу продукції.

Крім того, визначення розмірів ринку та темпів його зростання важливим фактором вибору є етап життєвого циклу продукції. Подібно до того, як життя застарілої продукції можна продовжити на вітчизняному ринку за допомогою впровадження її в іншому сегменті ринку (як це було з дитячим шампунем фірми «Джонсон», який було запроваджено дорослим на основі лозунгу «достатньо м'який для щоденного використання»), один і той самий продукт може поширитися на зарубіжних ринках — там, де він перебуває ще на одному з ранніх етапів життєвого циклу. Наприклад, у галузі фармацевтики такі категорії, що досягли рівня зрілості (застарілі), як антибіотики, дістають нове життя в країнах, що розвиваються, де потреба в них перебуває ще в стадії зростання.

**Аналіз конкурентоспроможності.** Такий аналіз використовують як механізм протидії або перевірки негативних аспектів, в результаті



чого зі списку будуть виключені привабливі в інших відношеннях ринки, де відмічається високий рівень конкуренції.

Але суттєвою перешкодою на шляху впровадження в ринок може стати тенденція до консолідації. Наприклад, хоча європейська індустрія авіаліній відстає від США, вона вже почала консолідуватися: придбання «Ейр Інтер» і «ЮТА» допомогло «ЕЙР Франс» охопити 97% французького ринку; оговорюється можливість формування ряду інших альянсів між авіалініями.

Глобалізація цієї галузі також є фактором комплексного впливу, тому що вона може відкрити нові канали торгівлі. Одночасно вона свідчить про присутність на привабливому ринку сильних транснаціональних компаній, а також місцевих учасників.

**Потенційний попит на продукцію або послуги.** Реальний потенціал продукції у вигляді частки ринку або загального обсягу продаж є ключовим фактором при виборі не тільки ринку, а й стратегії виходу на ринок.

Прогнози щодо продукції можна скласти з використанням таких джерел, як оціночні показники по галузі промисловості, дистрибуторам та покупцям, а також на підставі думки експертів та вивчення традицій. Тут можуть виникнути труднощі в тому, що класифікації окремих видів продукції можуть в окремих випадках не збігатися: на одному ринку телевізор можна віднести до витрат на видовища та розваги, а на іншому — до витрат на предмети обстановки.

На потенційні можливості реалізації продукції також впливають принципи сегментації. Різним регіонам можуть бути притаманні загальні тенденції і сегменти (наприклад, особи похилого віку, подружні пари або холостяцькі господарства). Але не слід вважати що спільність цих рис гарантує попит на стандартну продукцію. Наприклад, одна з фірм, яка виробляє товари особистого споживання, намагалась виділити сегмент «орієнтації на здоров'я та заходи, які запобігають захворюванням. Цьому сегменту були притаманні загальні демографічні характеристики (міські жителі, більш високий рівень життя, вища освіта тощо). Але такий принцип у кінцевому рахунку виявився малоефективним, тому що при купівлях проявлялись різні варіанти поведінки споживачів: зубна паста, на якій спеціалізувалася компанія, використовувалася всередині даного сегмента як рідко, так і часто. Відмова від користування зубною пастою компенсувалася іншими варіантами

поведінки, такими як часте відвідування дантиста для професійного чищення. А тому мова повинна йти не про глобальність потреб споживачів, а про те, на якому рівні клієнт стає «глобалізованим».

Для того щоб обмежити діапазон продукції, доцільно виявити провідну модель для даної країни, так вчинила компанія «Ніссан». Вона вивчила провідні розвинуті країни і виявила всі потреби, які існували на ринках. Це дало змогу скоротити наполовину діапазон своєї продукції і при цьому забезпечити 80% свого обсягу продаж, а 20% були покриті за рахунок незначних змін відповідно до місцевих потреб.

Після того, як визначено потенціальний попит на продукцію або послуги, компанія вступає в останній етап процесу прийняття рішення щодо способу виходу на ринок.

Вибір стратегії виходу на ринок, який починався в чотирьох основних варіантах (експорт, ліцензування, спільне підприємство і володіння), тепер суттєво розширився і включає нові можливості для об'єднання — від наукових досліджень до споживання. При цьому основне значення набуває гнучкість виходу на ринок, вдосконалення або перехід до іншого способу такого виходу.

Щодо експорту, то він залишається найбільш традиційним способом виходу на ринок і прийнятним для будь-якої компанії. Цей спосіб пов'язаний з меншим ступенем ризику порівняно з варіантами, які передбачають безпосередню участь у виробництві або ліцензуванні.

Експорт має як позитивні сторони, так і недоліки. Позитивні сторони експорту — це економія на масштабності діяльності, яка зумовлена централізованим характером виробництва, а також можливість запобігти ризику на нестійких ринках.

Недоліки експорту — можливий високий рівень тарифних та нетарифних бар'єрів і відсутність прямої участі в зарубіжному ринку. Це може бути предметом заходів протекціоністського характеру.

Прямий експорт потребує використання більшого обсягу ресурсів порівняно з непрямим експортом (з участю брокерів або експортних посередників). Але замість цього він дає можливість краще контролювати канали розподілу продукції.

У сучасному світі економіка Німеччини за розмірами експорту випереджає і США і Японію. Основна частина з 300 000 дрібних і середніх німецьких компаній, на відміну від японських, зберігає самостійність і при цьому добивається величезних успіхів, не дивлячись

на найвищі в світі витрати на робочу силу та стійку валюту. Німеччина перемагає не тільки у наукоємних галузях, а й у інших секторах. Наприклад, їй належить перше місце в світі з експорту текстилю.

При ліцензуванні одна компанія дозволяє іншій використовувати свою інтелектуальну власність в обмін на ліцензійний платіж або роялті. У власності можуть знаходитися патенти, товарні знаки, технологія, виробничий процес.

Ліцензія надається, як правило, на обмежений строк, який частково залежить від капітальних вкладень зарубіжного одержувача ліцензії.

Основною перевагою такого підходу є доступ на новий ринок без інвестицій. Але нині вважається, що ліцензування в галузі виробництва пов'язане з високим ризиком. Тут може виникнути загроза в тому, що ліцензіат може перетворитися на конкурента, а також у тому, що відсутня участь у ринковій діяльності та невпевненість у якості продукції.

Ліцензування у сфері послуг пов'язане з меншим ризиком порівняно з виробництвом. При цьому багато які великі фірми використовують франчайзинг (коли велика і відома фірма надає ліцензію малому підприємцю малої фірми для продажу продукції або надання послуг під її маркою) як інструмент для розширення своєї діяльності у світовому масштабі.

Переконливим прикладом успіху у галузі франчайзингу є імперія «Макдональдс». Головна причина її успіху — в обширних програмах навчання і контролю за якістю. Але при цьому зберігається деяка незалежність ліцензіатів, яка дозволяла двосторонній обмін досвідом.

На відміну від ліцензійних угод, при створенні нової одиниці — спільного підприємства необхідним є внесення капіталу, а частки партнерів можуть бути рівними, більшими або меншими. У більшості випадків спільні підприємства створюються в галузях, пов'язаних з науково-дослідницькою діяльністю — аерокосмічна промисловість, комп'ютери та телекомунікації, — де така спільна діяльність дає партнерам змогу придбавати нові технології, економити на масштабі або сферах виробництва чи одержати доступ на нові ринки.

Але досі від 30 до 60% міжнародних спільних підприємств розпалося. Досить значна кількість невдач припадає на спільні підприємства між фірмами США і Японії. Найбільш популярна «формула

провалу» — це створення підприємства з участю фірми із США, яка намагається уникнути ризику від виходу на новий ринок або розробкою нової продукції, і японської компанії, яка намагається придбати технологію або вивчити ринок. Це привело до японської експансії на споживчому ринку електронних товарів у США.

Вважається, що оптимальним варіантом для створення спільних підприємств між фірмами США і Японії міг би бути перехід до одноособового володіння.

Нещодавно виникла нова, більш гнучка форма стратегічних альянсів, яка враховує попередній досвід удач і провалів звичайних спільних підприємств. Такі альянси часто обмежуються своєю діяльністю тільки однією з ланок ланцюга: фундаментальні дослідження, виробництво або збут.

На відміну від спільних підприємств, при альянсі не потребується створення нової організаційної одиниці; не обов'язкова і участь акціонерного капіталу.

Зараз альянси можуть формуватися на основі двох абсолютно різних принципів: обмежених (обмежуючих) угод, які можуть виступати в ролі транзитного засобу для проникнення на зарубіжні ринки; створення довгочасних мереж, подібних до японських «кейрецу» або корейських «чейбол».

Можливо, що найбільш ефективним варіантом проникнення компаній на світовий ринок був би гібридний підхід, за якого одночасно використовуються і експорт, і альянси, і пряме володіння залежно від існуючих на ринку умов (Франсуаза Л. Саймон, Дональд Є. Секстон. Разработка и внедрение глобальной стратегии. — В кн.: Современное управление. Энциклопедический справочник. Т. 2. — М.: Издатцентр, 1997.— С. 14–11, 14–18).

## 5.5. Конкуренція в глобальних галузях

Конкуренти на глобальному ринку змушені певною мірою рахуватися з певними явищами. Розглянемо їх.

**Галузева політика та поведінка конкурентів.** Для глобальних галузей характерною є наявність конкурентів, що діють по всьому світу з основних баз, розташованих у різних країнах. Поза межами США

фірми та уряди їхніх країн мають розглядатися разом в аналізі конкуренції.

Уряди країн часто керуються певними інтересами, такими як, наприклад, зайнятість та баланс платежів; промислова політика урядів може формувати цілі компаній, створювати фонд для дослідно-конструкторської роботи, що впливатиме на місце фірм у глобальній конкуренції; можуть сприяти у переговорах на користь фірм на світових ринках; можуть підтримувати інтереси фірм політичними важелями; можуть брати безпосередню участь у діяльності фірм шляхом часткової або повної власності. Наслідком таких видів підтримки є можливе зростання вихідних бар'єрів.

Таким чином, аналіз конкуренції у світових галузях неможливий без ретельного вивчення взаємовідносин між фірмами та урядами.

Конкуренція у світових галузях може деформуватися політичними мотивами, що мають або не мають відношення до економіки. Наприклад, купівля літаків, оборонної продукції чи комп'ютерів може однаково залежати від політичних відносин країн-виробників з країнами-покупцями та від певних переваг продукції однієї фірми над іншою.

Стратегія конкуренції може передбачати дії, які спрямовані на створення політичного капіталу, такі як розміщення складальних операцій на основних ринках навіть за недостатньої економічної ефективності цього.

#### **Взаємовідносини з місцевими урядами на основних ринках.**

Взаємовідносини фірми з місцевими урядами на основних ринках стають ключовим моментом у глобальній конкуренції. Місцеві уряди користуються численними механізмами, здатними перешкоджати діяльності глобальних фірм, або навіть цілковито блокувати глобальну конкуренцію, або створювати багато різноманітних груп усередині галузі. При розробленні стратегії своєї діяльності міжнародні компанії повинні досягти відповідності інтересам місцевих урядів.

Стратегічною турботою фірми, що намагається конкурувати глобально, має бути захист свого становища на тих ринках, котрі мають вплив на здійснення глобальної конкуренції в цілому. Наприклад, японські виробники телевізорів та автомобілів змушені частково здійснювати виробництво в Сполучених Штатах, що відповідає політичним інтересам США щодо збереження обсягів, які є ключовим джерелом їхньої глобальної конкурентної переваги.

**Системна конкуренція.** Ті фірми, які розглядають конкуренцію як глобальну, відповідно до цього будують свої стратегії. Конкуренція передбачає координований комплекс ринкових позицій, підприємств та інвестицій. Глобальні стратегії конкурентів, як правило, передбачають лише часткове дублювання функцій на ринках, які вони обслуговують.

Для того щоб підтримувати конкурентну рівновагу з погляду системності фірмам, можливо, доведеться зробити захисні інвестиції в конкретні ринки та місцевості, щоб не дозволити конкурентам одержати переваги, які можуть виявитися глобальними.

**Труднощі в проведенні аналізу конкуренції.** Такий аналіз важко провести в глобальних галузях через переважання зарубіжних фірм та потребу аналізу системних взаємозв'язків, а також через те, що інформацію про іноземні фірми взагалі важко одержати.

У глобальній галузі може бути багато основних стратегічних альтернатив. Фірма має зробити фундаментальний вибір — чи конкурувати глобально, чи знайти ніші, в яких вона будуватиме захисну стратегію для ведення конкурентної боротьби на одному або кількох національних ринках. Це можуть бути такі альтернативи:

- *глобальна конкуренція в широкому асортименті товарів.* Ця стратегія спрямовується на конкуренцію в світовому масштабі між виробниками певного асортименту товарів галузі. Перевага досягається завдяки проведенню диференціації або лідерства в зменшенні витрат;
- *глобальне зосередження.* Ця стратегія спрямована на конкретний сегмент галузі, на якому фірма веде конкурентну боротьбу в світовому масштабі. Вибирається той сегмент, де перешкоди глобальній конкуренції незначні і де становище фірми в сегменті можна захистити від вторгнення глобальних конкурентів, які виробляють той самий широкий асортимент;
- *зосередження в національному масштабі.* Така стратегія дозволяє фірмі здобути перемогу над глобальними конкурентами завдяки використанню переваги відмінностей національних ринків з метою створення зосередженого підходу конкретного національного ринку. В результаті досягається або диференціація, або мінімізація витрат в обслуговуванні потреб національного ринку чи його сегментів;

- захищена ніша. Ця стратегія використовується в тих країнах, де обмеження уряду виключають можливість глобальних конкурентів. У такому випадку фірма будує свою стратегію з метою ефективної діяльності на конкретних національних ринках, враховуючи ці обмеження.

Усе більшої популярності в упровадженні амбіційних стратегій у глобальних галузях набувають угоди, які мають назву транснаціональних коаліцій, або кооперативних угод між фірмами галузі чи різними країнами. Такі коаліції дають конкурентам змогу об'єднатися для подолання труднощів у впровадженні глобальної стратегії в таких сферах, як технологія, доступ до ринку тощо. Такі коаліції почали відігравати вирішальну роль в авіаційній, автомобільній промисловості, у виробництві електротоварів.

### ***Тенденції, що впливають на глобальну конкуренцію***

**Стирання відмінностей між країнами.** Економічні відмінності між розвинутими країнами і тими, що розвиваються, можуть стиратися в таких сферах, як рівень доходів, вартість факторів виробництва, енергоносіїв, методи маркетингу та канали розподілу. Така тенденція сприяє послабленню перешкод на шляху глобальної конкуренції.

**Агресивна індустріальна політика.** У багатьох країнах індустріальна політика ще не стабілізувалася. Уряди Японії, Кореї, Сінгапуру та Німеччини переходять до агресивних дій з метою стимулювання виробництва у ретельно вибраних ними секторах, а також сприяють ліквідації менш бажаних секторів. Фірми, які підтримуються урядами, набувають статусу глобальних. Такі фірми займають агресивну позицію, зростають наявні для конкуренції ресурси і максимальні ставки.

**Визначення та протекція найважливіших активів з боку держави.** Уряди держав, які все більше уваги приділяють важливості своїм ресурсам з погляду економічної конкуренції, все більше схильні одержувати економічні вигоди від володіння цими активами. Очевидними прикладами таких активів є такі природні ресурси, як нафта, мідь, олово, каучук. Ці активи контролюються або прямим шляхом через державну власність, або ж непрямым — через спільні підприємства урядів та виробників. Ще одним активом є наявність низькооплачуваної напів- та некваліфікованої робочої сили з Південної Кореї, Тайваню, Гонконгу.

**Вільне переміщення технологій.** Дає можливість широкому колу фірм інвестувати в сучасні виробничі підприємства світового масштабу. Наприклад, японські фірми досить агресивно продають за кордон свою технологію. А деякі фірми, які придбали технологію, прагнуть перепродати її за договірною ціною.

**Поступове виникнення нових великомасштабних ринків.** Тринадцятирічний час стратегічним ринком для глобальної конкуренції завдяки своїм унікальним розмірам були Сполучені Штати Америки. У майбутньому такими велетенськими ринками можуть стати Китай, Росія і, можливо, Індія.

**Конкуренція нових країн.** В останні 10–15 років характерною ознакою конкуренції у світових галузевих структурах є поява на світовому ринку нових індустріальних країн, зокрема Тайваню, Південної Кореї, Сінгапуру та Бразилії. Ці країни традиційно конкурували на основі використання дешевої робочої сили та/або природних ресурсів, які все ще експлуатуються (текстильна і легка промисловість, виробництво іграшок та вироби із пластмаси).

Але з часом конкуренція в межах цих країн почала відігравати головну роль у таких галузях з інтенсивним використанням капіталу, як кораблебудування та виробництво телевізорів, сталі, волокон і автомобілів.

Нові індустріальні країни дуже добре готуються до здійснення основних капітальних інвестицій у великомасштабні підприємства, активного прагнення купити чи ліцензувати найновішу технологію, а також узяти на себе значний ризик (Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. / А. Олійник, Р. Скільський. — К.: Основи, 1998. — С. 295–301).



## **Семінар № 5. Конкурентоспроможність в умовах глобалізації**

**Мета і завдання заняття:** визначити поняття глобалізму, основні причини глобалізації, проаналізувати джерела глобальної конкурентної переваги, визначити тенденції, що впливають на глобальну конкуренцію.

### **План**

1. Сутність та причини економічного глобалізму.
2. Джерела та чинники досягнення глобальної конкурентоспроможності.
3. Перешкоди на шляху глобальної конкуренції.
4. Розробка та впровадження глобальної стратегії корпорацій.
5. Заслуховування рефератів та обговорення їх.
6. Обговорення індивідуальних завдань.

### **Ключові поняття**

Економічний глобалізм, причини глобалізації, глобальна конкурентоспроможність, глобальна стратегія корпорацій, джерела глобальної конкурентоспроможності.

### **Проблемно-пошукові запитання**

1. Визначте сутність економічного глобалізму.
2. Що сприяло виникненню глобалізації?
3. Які існують джерела глобальної конкурентної переваги?
4. Які основні принципи глобальної конкуренції?
5. Які можна виділити етапи в розробленні глобальної стратегії корпорації?
6. З якими явищами повинні враховувати конкуренти на глобальному ринку?

### **Теми доповідей і рефератів**

1. Глобалізація і безпека соціально-економічного розвитку.
2. Глобальна економічна система.
3. Шляхи підвищення ефективності та конкурентоспроможності глобальних компаній.
4. Україна та глобальні тенденції соціально-економічного розвитку.
5. Інтереси і потенціал України в розвитку партнерських зв'язків з Європейським Союзом.
6. Економічна роль держави в умовах глобалізації.

**Література:** 1, 9, 10, 1, 15, 20, 23, 25, 36, 57, 61.

### Контрольні запитання до модуля III

1. Які причини зумовили виникнення економічного глобалізму?
2. Які існують ринкові фактори глобалізації?
3. Що сприяло виникненню глобалізації?
4. Що є джерелами глобальної конкурентної переваги?
5. Які існують перешкоди на шляху глобальної конкуренції?
6. Що означає глобальна стратегія корпорації?
7. Які виділяють етапи при виробленні глобальної стратегії конкуренції?
8. З якими явищами змушені рахуватися конкуренти на глобальному ринку?
9. Що являє собою системна конкуренція?
10. Які існують труднощі в проведенні аналізу конкуренції?
11. Які тенденції впливають на глобальну конкуренцію?
12. Що являє собою агресивна індустріальна політика?
13. Що є стратегічною турботою фірми, яка намагається конкурувати глобально?

### Підсумкові тестові завдання до модуля III

**Тест 1.** Через які основні механізми фірми можуть виходити на міжнародний ринок:

- 1) експорт;
- 2) ліцензування;
- 3) квотування;
- 4) прямі зарубіжні інвестиції?

**Тест 2.** Які Вам відомі джерела досягнення глобальної конкурентної переваги:

- 1) глобальний досвід;
- 2) порівняльна перевага;
- 3) економія за рахунок масштабів виробництва;
- 4) економія за рахунок масштабів інвестицій;
- 5) економія за рахунок масштабів матеріально-технічного забезпечення;
- 6) економія за рахунок масштабів маркетингу;
- 7) економія за рахунок масштабів у закупках;
- 8) товарна диференціація;
- 9) запатентована технологія виробництва товару;
- 10) мобільність виробництва?

**Тест 3.** Які заходи з боку уряду можуть перешкоджати глобальній конкуренції:

- 1) преференційна політика, підтримка зайнятості або інші регулятивні норми, від яких виграють місцеві фірми;
- 2) тарифи та мита, які обмежуватимуть можливість економії за рахунок масштабів виробництва;
- 3) заходи уряду, які обмежують іноземну інвестиційну діяльність;
- 4) преференційна політика щодо товарів місцевої фірми;
- 5) підтримка урядом місцевої дослідно-конструкторської діяльності;
- 6) законодавство про хабарі, податкове законодавство урядів країн, невидне фірмам, які займаються міжнародними операціями?

**Тест 4. З яких заходів складається глобальна стратегія корпорацій:**

- 1) об'єднання у всесвітньому масштабі діяльності щодо пошуку, використання джерел постачання та маркетингу;
- 2) комплексний підхід до комерційної діяльності;
- 3) виявлення найбільш сильних сторін бізнесу стосовно різних ринків;
- 4) присутність міжнародних корпорацій, які застосовують глобальну стратегію в усіх регіонах світу;
- 5) передачу досвіду провідних ринків іншим;
- 6) постійне збалансування між стандартизацією та локалізацією факторів маркетингу, виходячи з ринкових умов і потреб споживачів?

**Тест 5. Визначте тенденції, що впливають на глобальну конкуренцію:**

- 1) поступове виникнення нових великомасштабних ринків;
- 2) конкуренція нових індустріальних країн;
- 3) стирання відмінностей між країнами;
- 4) агресивна індустріальна політика;
- 5) діяльність міжнародних економічних організацій;
- 6) визначення та протекція найважливіших актів з боку держави;
- 7) вільне переміщення технологій.

## КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО КУРСУ

1. У чому полягає сутність поняття «конкуренція»?
2. Які ви знаєте чотири класичні моделі конкуренції і в чому їхня сутність?
3. Назвіть п'ять сил конкуренції та розкрийте їхній зміст.
4. Визначте позитивні та негативні риси конкуренції.
5. У чому полягають особливості міжнародної конкуренції?
6. У чому полягає сутність поняття конкурентоспроможність та міжнародна конкурентоспроможність?
7. Визначте основні принципи міжнародної конкурентоспроможності.
8. Які ознаки характерні для ринку як системи соціально-економічних відносин щодо товарного обміну?
9. Чим зумовлюється елементний склад ринку?
10. Чим пояснюється існування міжнародного ринку?
11. Що таке ніша ринку і від чого залежить її вибір?
12. Дайте характеристику підприємства як суб'єкта господарювання.
13. Які основні чинники визначають місце підприємства на міжнародному ринку?
14. Від чого залежить успіх фірми на міжнародному ринку?
15. Які головні чинники визначають стан галузевої конкуренції?
16. Які підходи використовуються в світовій практиці для оцінювання національної конкурентоспроможності?
17. У чому полягає предмет курсу «Міжнародна конкурентоспроможність підприємств»?
18. У чому полягають основні завдання вивчення даного курсу?
19. У чому полягають особливості міжнародного конкурентного середовища підприємства?
20. Як визначається коефіцієнт рентабельності ринку?
21. Якими принципами потрібно керуватися при визначенні конкурентоспроможності товару?
22. Як визначається конкурентоспроможність фірми?
23. Визначте критерії та показники конкурентоспроможності підприємства.
24. Що сприяє підвищенню міжнародної конкурентоспроможності підприємства?
25. Які проблеми покликана вирішувати державна програма забезпечення конкурентоспроможності національної економіки?
26. Що означає стратегія конкурентоспроможності?
27. Які причини змушують фірми виходити на міжнародний ринок?
28. Визначте чотири основних типи конкурентної боротьби.
29. У чому полягає перевага першого ходу?

30. У чому суть тактики «спритного другого»?
31. Визначте конкурентні переваги вузької спеціалізації.
32. У чому полягає нішова стратегія?
33. Чому диференціація приносить вигоду виробникові?
34. Які недоліки має диференціація в неспорідненій галузі?
35. У чому полягає стратегія продажу та ліквідації бізнесу?
36. Які сторони господарського життя розмежував Шумпетер?
37. Чому велике підприємство або спеціалізована компанія не можуть займатися проблематичними проектами?
38. Які головні завдання постають перед фірмою-піонером на кожному етапі розвитку?
39. Як визначається сила та слабкість компанії?
40. Які існують ознаки конкурентної сили та конкурентної слабкості компанії?
41. Що визначає закон України «Про захист економічної конкуренції»?
42. Які дії є недобросовісною конкуренцією?
43. Як визначається поняття демпінгу?
44. Охарактеризуйте експортний потенціал України.
45. Визначте основні напрями стратегії українських підприємств на міжнародних ринках.
46. У чому полягають сприятливі умови для досягнення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств?
47. Які ви знаєте зовнішні умови міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств?
48. Якого головного принципу необхідно дотримуватись у податковій політиці?

## ПІДСУМКОВІ ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДО КУРСУ

**Тест 1. Які Вам відомі постулати класичних моделей конкуренції:**

- 1) досконалої (чистої) конкуренції;
- 2) недосконалої конкуренції;
- 3) монополістичної конкуренції;
- 4) олігополістичної конкуренції
- 5) чистої монополії?

**Тест 2. Які Вам відомі сили конкуренції:**

- 1) ринкова сила і контроль за умовами угоди з боку постачальників ресурсів;
- 2) ринкова сила і контроль за умовами угоди з боку виробників продукції;
- 3) ринкова сила і контроль за умовами угоди з боку покупців продукції;
- 4) суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі;
- 5) спроби компанії з інших галузей залучити покупців даної галузі на бік своїх товарів-замісників;
- 6) потенціал входження у галузь нових фірм?

**Тест 3. Якими основними принципами визначається міжнародна конкурентоспроможність:**

- 1) конкурентна перевага стосується всієї системи цінностей;
- 2) конкурентна перевага впливає в основі з поліпшувачь, нововведень та перемін;
- 3) конкурентна перевага підтримується тільки завдяки безперервним поліпшенням;
- 4) конкурентна перевага потребує постійного збільшення випуску продукції;
- 5) підтримка переваги потребує вдосконалення її джерел;
- 6) підтримання переваги потребує глобального підходу до стратегії?

**Тест 4. Які якості повинна мати цільова ніша для досягнення конкурентної переваги:**

- 1) цільова ніша повинна бути зручно розташована;
- 2) покупці повинні володіти різноманітними потребами;
- 3) ланцюг виробництва — витрат повинен відрізнятися від аналогічного ланцюга, який характерний для іншої ніші?

**Тест 5. Якими основними чинниками визначається місце підприємства (фірми) на міжнародному ринку:**

- 1) його здатністю підтримувати конкурентну перевагу над іншими фірмами;

- 2) його здатністю знайти і зайняти відповідну нішу;
- 3) його здатністю утворювати міжнародні об'єднання?

**Тест 6. Визначте особливі стадії конкурентоспроможності національної економіки:**

- 1) розвиток конкуренції на основі ринкових факторів;
- 2) розвиток конкуренції на основі факторів виробництва;
- 3) розвиток конкуренції на основі інвестицій;
- 4) розвиток конкуренції на основі нововведень;
- 5) стадія конкуренції на основі багатства.

**Тест 7. Визначте основні фактори конкурентного середовища підприємства:**

- 1) підприємства, які вступають на ринок і які загострюють конкурентну боротьбу;
- 2) споживачі продукції, які чинять тиск на підприємства галузі;
- 3) держава та її політика в галузі регулювання конкуренції;
- 4) постачальники сировини, матеріалів, комплектуючих виробів на галузевий ринок;
- 5) географічне розташування галузевого ринку;
- 6) безпосередньо підприємства-виробники (продавці продукції);
- 7) виробники товарів-замінників, які займають частину галузевого ринку.

**Тест 8. Назвіть основні елементи державної політики, яка регулює конкуренцію:**

- 1) фінансова політика стимулювання конкуренції;
- 2) антимонопольна політика, яка визначає засоби і методи контролю і обмеження існуючих природних і державних монополій;
- 3) участь держави у виробництві і реалізації продукції;
- 4) регулювання експорту та імпорту продукції;
- 5) державна стандартизація продукції, технологій, умов безпеки;
- 6) регулювання видобутку корисних копалин, цін на сировину, матеріали, енергію, воду, землю;
- 7) регулювання розміщення переробних підприємств;
- 8) патентно-ліцензійна політика;
- 9) соціальний захист споживачів.

**Тест 9. Якими принципами керуються для визначення конкурентоспроможності товару:**

- 1) урахування собівартості виробництва товару;
- 2) урахування особливостей різних сегментів ринку;

- 3) протилежність цілей і засобів суб'єктів ринку;
- 4) квазістабільність ринкової кон'юнктури в період проведення досліджень;
- 5) переважно раціональна поведінка суб'єктів ринку?

**Тест 10. Визначте основні принципи концепції забезпечення конкурентоспроможності (КС) підприємства:**

- 1) основним показником КС підприємства на оперативному рівні є інтегральний показник КС продукції;
- 2) на тактичному рівні КС підприємства забезпечується його загальним фінансово-господарським станом і характеризується комплексним показником його стану;
- 3) на стратегічному рівні КС підприємства характеризується інвестиційною привабливістю, критерієм якої є зростання вартості бізнесу;
- 4) на міжнародному рівні КС підприємства визначається кількістю реалізованої продукції на світовому ринку;
- 5) завдання забезпечення КС підприємства включає забезпечення КС продукції і власне КС підприємства;
- 6) слід виділяти різні критерії КС підприємства залежно від горизонту планування і управління на підприємстві.

**Тест 11. На вирішення яких основних проблем повинна бути орієнтована державна програма забезпечення конкурентоспроможності національної економіки:**

- 1) створення сприятливих передумов для досягнення конкурентних переваг в усіх детермінантах «національного конкурентного ромба»;
- 2) визначення міжнародних ринків, на яких вітчизняні підприємства можуть мати конкурентні переваги;
- 3) пошук конкурентоспроможних галузей (підприємств);
- 4) організація процесу раціонального використання коштів державного бюджету на поетапне перетворення цих галузей в галузі, які володіють реальними конкурентними перевагами?

**Тест 12. Конкурентоспроможною слід вважати таку національну економіку, яка, за умов відкритості, забезпечує:**

- 1) стійке зростання життєвих стандартів населення країни;
- 2) досягнення і утримання національними підприємствами таких позицій у світовій економіці, коли їхні товари і послуги успішно реалізуються на міжнародних ринках;
- 3) забезпечується безперешкодний доступ на внутрішній ринок країни будь-яких іноземних товарів та послуг;



4) усталеність соціально-економічного прогресу зі здатністю протистояти кризам.

**Тест 13. Які основні причини виходу підприємства на міжнародний ринок:**

- 1) якщо виникає бажання освоїти нові ринки;
- 2) якщо підприємство втрачає конкурентну перевагу на внутрішньому ринку;
- 3) щоб одержати доступ до родовищ природних ресурсів інших країн;
- 4) необхідність досягнення більш низьких витрат?

**Тест 14. Назвіть основні типи стратегій міжнародної конкурентоспроможності:**

- 1) патієнтна (нішова) стратегія;
- 2) віолентна (силова) стратегія;
- 3) маржинальна (гранична) стратегія;
- 4) комутантна (приспосовницька) стратегія;
- 5) експлерентна (піонерська) стратегія.

**Тест 15. В яких напрямках повинна здійснювати інвестиції велика компанія для досягнення успіху:**

- 1) створення дієздатного управлінського апарату;
- 2) створення крупного виробництва;
- 3) створення виробничих філіалів у багатьох країнах;
- 4) створення загальнонаціональної (а потім і інтернаціональної) збутової і маркетингової мережі?

**Тест 16. Які вигоди приносить виробникові диференціація продукції:**

- 1) дає змогу підвищити ціни;
- 2) дає змогу знизити витрати виробництва;
- 3) захищає від конкурентів;
- 4) формує лояльність до марки;
- 5) відкриває доступ до нових споживачів.

**Тест 17. Які Вам відомі стратегії диверсифікації:**

- 1) стратегія багатонаціональної диверсифікації;
- 2) стратегія входження на нові ринки;
- 3) стратегія входження в нову галузь — поглинання, «з нуля», спільне підприємство;
- 4) стратегія диверсифікації в споріднені галузі;
- 5) стратегія диверсифікації в неспоріднені галузі;

- 6) стратегія вторгнення та ліквідації;
- 7) стратегія реструктурування, відновлення та економії?

**Тест 18. Що є головним у стратегії малих підприємств:**

- 1) здатність швидко знаходити нішу ринку;
- 2) гнучкість;
- 3) невеликі витрати на виробництво?

**Тест 19. Якими принципами обумовлюється достатня пристосованість фірми-піонера до діяльності, пов'язаної з радикальними змінами в економіці:**

- 1) готовністю фірми-піонера нести величезні, майже неприпустимі ризики;
- 2) здатністю входити одночасно на декілька ринків;
- 3) силою конкурентної стратегії фірм-піонерів, яка полягає в тому, що вона лежить в іншій площині, ніж її потужні суперники;
- 4) якщо оптимальною формою колективу, який працює над проривною інновацією, є група із сильним лідером;
- 5) якщо мотивація фірми-піонера має більш сильний і багатоплановий характер, ніж інші фірми?

**Тест 20. На які запитання необхідно одержати відповіді для того, щоб оцінити конкурентну стратегічну позицію компанії:**

- 1) у чому сила і слабкість компанії, які у неї є можливості і що спричинює для неї загрозу;
- 2) наскільки ефективна діюча стратегія;
- 3) наскільки міцна конкурентна позиція компанії;
- 4) наскільки міцні позиції конкурентів;
- 5) чи конкурентоспроможні ціни та витрати компанії;
- 6) стратегічні проблеми, з якими стикається компанія?

**Тест 21. Які показники застосовуються для визначення стратегічного і фінансового становища компанії:**

- 1) репутація фірми серед споживачів, її імідж;
- 2) чи є компанія лідером у технології, інноваціях, якості, обслуговування споживачів;
- 3) ринкова частка компанії та її місце в галузі;
- 4) підвищуються чи знижуються розміри прибутку і якими вони є порівняно з показниками конкурентів;
- 5) тенденція зміни чистого прибутку на інвестиції;
- 6) продажі компанії зростають швидше чи повільніше, ніж ринок у цілому;

- 7) розмір капіталовкладень;
- 8) розмір кредитів?

**Тест 22. Основні завдання Антимонопольного комітету України полягають у:**

- 1) захисті законних інтересів підприємців та споживачів шляхом застосування заходів щодо запобігання і припинення порушень антимонопольного законодавства, накладення стягнень за порушення антимонопольного законодавства в межах своїх повноважень;
- 2) здійсненні державного контролю за дотриманням антимонопольного законодавства;
- 3) недопущенні недобросовісної конкуренції у всіх сферах економіки;
- 4) сприянні розвитку добросовісної конкуренції у всіх сферах економіки.

**Тест 23. Визначте основні напрями розробки стратегії просування національного експорту України на світовому ринку:**

- 1) нарощування обсягів експорту;
- 2) сприяння створенню довгострокових конкурентних переваг;
- 3) стабільність розширення і якісне поліпшення на основі конкурентних переваг позиції країни на світовому ринку.

**Тест 24. Визначте стратегічні пріоритети інтернаціоналізації української економіки:**

- 1) ефективна міжнародна спеціалізація;
- 2) системна інтеграція у світове господарство із забезпеченням реальної міжнародної конкурентоспроможності;
- 3) розширення експортно-імпортних операцій з країнами близького і далекого зарубіжжя;
- 4) міжнародна диверсифікація;
- 5) становлення власних транснаціональних економічних структур з глобальним менеджментом;
- 6) інтеграційна взаємодія із СНД, Європейським Союзом, центральними і східноєвропейськими угрупованнями країн;
- 7) забезпечення належного рівня економічної безпеки з дійовими механізмами захисту від несприятливих змін міжнародної кон'юнктури та фінансових криз.

**Тест 25. Який рівень міжнародної конкурентоспроможності можна вважати достатнім? Це такий рівень економіки країн та її підприємств, який забезпечує:**

- 1) залучення іноземних інвестицій в економіку країни;

- 2) підтримку зростаючих життєвих стандартів;
- 3) досягнення (збереження) таких позицій у світовій економіці, коли національні товари і послуги успішно реалізуються на міжнародних ринках.

**Тест 26.** Через які заходи у діяльності владних структур має реалізуватися політика підвищення конкурентоспроможності економіки України:

- 1) утвердження України як транзитної держави, розвиток інформаційних систем;
- 2) нову стратегію промислово-інноваційної політики;
- 3) запровадження надійної системи енергозабезпечення та енергозбереження;
- 4) перетворення АПК у лідируючий сектор економіки;
- 5) розвиток сфери послуг?

**Тест 27.** Через які основні механізми фірми можуть виходити на міжнародний ринок:

- 1) експорт;
- 2) ліцензування;
- 3) квотування;
- 4) прямі зарубіжні інвестиції.

**Тест 28.** Які Вам відомі джерела досягнення глобальної конкурентної переваги:

- 1) глобальний досвід;
- 2) порівняльна перевага;
- 3) економія за рахунок масштабів виробництва;
- 4) економія за рахунок масштабів інвестицій;
- 5) економія за рахунок масштабів матеріально-технічного забезпечення;
- 6) економія за рахунок масштабів маркетингу;
- 7) економія за рахунок масштабів у закупках;
- 8) товарна диференціація;
- 9) запатентована технологія виробництва товару;
- 10) мобільність виробництва?

**Тест 29.** Які заходи з боку уряду можуть перешкоджати глобальній конкуренції:

- 1) преференційна політика, підтримка зайнятості або інші регулятивні норми, від яких виграють місцеві фірми;
- 2) тарифи та мита, які обмежуватимуть можливість економії за рахунок масштабів виробництва;

- 3) заходи уряду, які обмежують іноземну інвестиційну діяльність;
- 4) преференційна політика щодо товарів місцевої фірми;
- 5) підтримка урядом місцевої дослідно-конструкторської діяльності;
- 6) законодавство про хабарі, податкове законодавство урядів країн, невідне фірмам, які займаються міжнародними операціями?

**Тест 30. З яких заходів складається глобальна стратегія корпорацій:**

- 1) об'єднання у всесвітньому масштабі діяльності щодо пошуку, використання джерел постачання та маркетингу;
- 2) комплексний підхід до комерційної діяльності;
- 3) виявлення найсильніших сторін бізнесу стосовно різних ринків;
- 4) присутність міжнародних корпорацій, які застосовують глобальну стратегію в усіх регіонах світу;
- 5) передачу досвіду провідних ринків іншим;
- 6) постійне збалансування між стандартизацією та локалізацією факторів маркетингу, виходячи з ринкових умов і потреб споживачів?

**Тест 31. Визначте тенденції, що впливають на глобальну конкуренцію:**

- 1) поступове виникнення нових великомасштабних ринків;
- 2) конкуренція нових індустріальних країн;
- 3) стирання відмінностей між країнами;
- 4) агресивна індустріальна політика;
- 5) діяльність міжнародних економічних організацій;
- 6) визначення та протекція найважливіших актів з боку держави;
- 7) вільне переміщення технологій.

## ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Основна мета індивідуального завдання **для магістрів наукового спрямування** — обґрунтувати вибір стратегії конкурентної боротьби підприємства в умовах певного конкурентного середовища.

Зміст індивідуального завдання — визначити особливості діяльності фірми (підприємства) певного виду спрямованості (у сфері масового виробництва, вузької спеціалізації, диверсифікації та ін.); розробити стратегічний план дій; визначити напрями вдосконалення стратегії підприємства (фірми).

### Варіанти завдання

1. У сфері масового виробництва в середовищі досконалої конкуренції.
2. У сфері масового виробництва в середовищі монополістичної конкуренції.
3. У сфері вузької спеціалізації в середовищі досконалої конкуренції.
4. У сфері диверсифікації в середовищі олігополістичної конкуренції.
5. У сфері диверсифікації в середовищі чистої монополії.
6. У сфері малого бізнесу в середовищі монополістичної конкуренції.
7. У сфері малого бізнесу в середовищі чистої монополії.
8. У сфері диверсифікації в середовищі досконалої конкуренції.
9. У сфері інноваційної діяльності в середовищі монополістичної конкуренції.
10. У сфері інноваційної діяльності в середовищі досконалої конкуренції.
11. У сфері масового виробництва в середовищі олігополістичної конкуренції.
12. У сфері вузької спеціалізації в середовищі монополістичної конкуренції.

Основна мета індивідуального завдання для магістрів практичного спрямування — відпрацювання практичних навичок в аналізі і управлінні конкурентоспроможністю підприємства, організації, фірми, компанії.

Зміст індивідуального завдання **для магістрів практичного спрямування** — проаналізувати ланцюжок цінностей підприємства; порівняти результати аналізу з відповідними показниками конкурентів; розробити практичні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для того щоб реально оцінити конкурентні можливості фірми (підприємства), необхідно виконати 4 дії:

- 1) скласти ланцюжок цінностей фірми за схемою 3.3. Для цього необхідно розкрити зміст усіх ланок ланцюжка цінностей фірми. Наприклад: ланка «матеріально-технічне забезпечення» — як на підприємстві побудована система МТЗ, яка її ефективність? Або «загальне керівництво» — які функції виконує загальне керівництво фірми?

- 2) вивчити зв'язки між різними ланками всередині ланцюжка, а також зв'язки з постачальниками і споживачами;
- 3) виявити ті види діяльності, які є визначальними для задоволення потреб споживача і успіху на ринку;
- 4) провести порівняльну оцінку витрат підприємства і порівняти структуру витрат з конкурентами, визначити, які види діяльності є головними, а які ефективніше здійснюються іншими фірмами. Для цього використовується таблиця показників сильних і слабких сторін у конкурентній позиції підприємства (див. табл. 3.3).

Завершується виконання індивідуального завдання обговоренням у формі дискусії його результатів на практичному занятті. Розподіл індивідуальних завдань між окремими студентами слід проводити таким чином, щоб обрана галузь була представлена не менше, ніж **трьома** підприємствами. Це необхідно для того, щоб визначити рівень конкурентоспроможності кожного підприємства. Результати виконання індивідуального завдання оцінює в балах викладач.

## ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

1. Конкуренція і конкурентоспроможність як рушійна сила розвитку суспільства.
2. Наукові принципи управління конкурентоспроможністю.
3. Методичні основи оцінювання конкурентоспроможності різних об'єктів.
4. Зміст системи забезпечення конкурентоспроможності.
5. Основні напрями піднесення конкурентоспроможності української економіки.
6. Методи визначення рівня монополізму на ринках промислової продукції.
7. Заходи щодо підвищення ефективності економіки України в перехідний період.
8. Аспекти податкової гармонізації на Єдиному ринку Європейського Союзу.
9. Еволюційний розвиток світової економіки та інтеграція України.
10. Проблеми інтернаціоналізації Української економіки.
11. Моделі трансформаційних процесів економіки.
12. Проблеми стратегії піднесення конкурентоспроможності підприємств.
13. Розвиток малого підприємництва в Україні.
14. Теоретичні проблеми неконкурентної приватизації.
15. Особливості світогосподарських процесів і місце в них України.
16. Тенденції на світовому ринку капіталів та їхній вплив на інвестиційну діяльність в Україні.
17. До питання про концепції та моделі сучасного економічного розвитку України.
18. Управління морськими портами України в умовах глобалізації.
19. Монополізованість промисловості України і тенденції формування ринкових суб'єктів господарювання.
20. Україна як транзитна держава.
21. Глобалізація та її вплив на країни з перехідною економікою.
22. Глобалізація і безпека соціально-економічного розвитку.
23. Підвищення конкурентоспроможності виробництва в країнах з перехідною економікою.
24. Глобальна економічна система.
25. Шляхи підвищення ефективності та конкурентоспроможності глобальних компаній.
26. Україна та глобальні тенденції соціально-економічного розвитку.
27. Перспективи зв'язків «Схід-захід» у XXI ст.
28. Інтереси і потенціал України в розвитку партнерських зв'язків з Європейським Союзом.



29. Розвиток глобалізації в рамках «Північ–Південь».
30. Перспективи розвитку Чорноморського економічного співробітництва.
31. Процеси глобалізації та регіоналізації в Азії.
32. Процеси глобалізації та регіоналізації в Америці.
33. Процеси глобалізації на Африканському континенті.
34. Економічна роль держави в умовах глобалізації.
35. Сучасні тенденції на світовому ринку капіталів.
36. Вплив глобалізації на формування ринків праці.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Основна

1. *Давос*: світ пізнає Україну. Промова Президента України Віктора Ющенка на Всесвітньому економічному форумі // Урядовий кур'єр, 1 лютого 2005 р.
2. *Закон України «Про Антимонопольний комітет України»* // Голос України, 21 грудня 1993 року.
3. *Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції»* // Урядовий кур'єр, 29 червня 1996 року.
4. *Закон України «Про захист економічної конкуренції»* // Урядовий кур'єр, Орієнтир, 21 березня 2001 року.
5. *Азов Г. Л.* Конкуренція: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
6. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. — СПб: Питер, — 1999.
7. *Антикризовое управление.* Учеб. пособие для технических вузов / В. Г. Крыжановский, В. И. Ланенков, В. И. Лютер и др.; под ред. Э. С. Минева и В. П. Панагушена. — М.: ПРИОР, 1998.
8. *Иванов Ю. Б.* Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики: Монография. — Харьков, 1997.
9. *План дій Україна — Європейський Союз.* Європейська політика сусідства.
10. *Пономаренко В., Піддубна Л.* Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства як наукова і навчальна дисципліни // Економіка України. — 2007. — № 12.
11. *Портер Майкл Е.* Стратегія конкуренції: Пер. з англ. — К.: Основи, 1998.
12. *Портер М.* Международная конкуренция: Пер. с англ. — М.: Международные отношения, 1993.
13. *Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004–2015 роки).* «Шляхом європейської інтеграції» / А. С. Гальчинський, В. М. Геєць та ін. Нац. ін-т стратег. дослідж. Ін-т екон. прогнозування НАН України. М-во економіки та з питань європ. інтегр. України. — К.: ІВЦ Держкомстату України, 2004. — 416 с.
14. *Скударь Г. М.* Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения. — К.: Наук. думка, 1999.
15. *Соколенко С. І.* Глобалізація і економіка України. — К.: Логос, 1999.
16. *Фатхутдинов Р. А.* Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. — М.: ИНФРА-М. — 2000.
17. *Юданов А. Ю.* Конкуренция: теория и практика. Учебно-методич. пособие. 2-е изд., справ. и доп. — М.: Гном-пресс, 1998.

**Додаткова**

18. Азов Г. Л. Анализ деятельности конкурентов. — М.: ГАУ, 1995.
19. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989.
20. Гончаров В. В. Руководство для высшего управленческого персонала. — М.: МП Сувенир, 1993.
21. Горбашко Е. А. Конкурентоспособность промышленной продукции. Учеб. пособие. — СПб: Университет экономики и финансов, 1991.
22. Губський Б. Конкурентоспроможність української економіки: орієнтири макрополітики в кризових умовах // Економіка України. — 1999. — № 4.
23. Губський Б., Лук'яненко Д., Сіденко В. Інтернаціоналізація української економіки // Економіка України. — 2000. — № 9.
24. Губський Б. В., Павловська О. Д., Харчук С. В. Конкурентоспроможність національної економіки: пріоритети дослідження та експертні оцінки / За ред. д-ра екон. наук, проф. Б. В. Губського. — К.: КНЕУ, 2003. — 51 с.
25. Данілішин Б., Веклі О. Україна в міжнародних рейтингах стійкого розвитку // Економіка України. — 2008. — № 7.
26. Дикань В. Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия: Монография. — Харьков: Основа, 1995.
27. Долинская М. Г., Соловьёв И. А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. — М.: Экономика, 1991.
28. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво: Пер. з англ. — К.: Україна, 1994.
29. Економіка підприємства: Підручник для студ. економ. вузів / За ред. С. Ф. Покропивного. Вид 2-е перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2001.
30. Экономическая стратегия фирмы. Учеб. пособие / Под ред. А. П. Градова. 2-е изд. испр. — СПб: Спецлит, 2000.
31. Істірян Г. І. Нгуен А. К. Методологічний підхід і методика визначення конкурентної позиції фірми на ринку. // Легка промисловість. — 1999. — № 1–2.
32. Клинер Г. Б., Тамбовцев В. А., Качалов Р. М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. — М.: Экономика, 1997.
33. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. — СПб: Питер Ком, 1998.
34. Комаха А. Состояние и развитие экономической конкуренции в Украине. — Финансовая консультация. — 2001. — № 11.
35. Кныш М. И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. — СПб, 2000.
36. Кредисов А., Дерев'яненко О. Конкурентоспроможність країни та стратегія просування її експорту на світовому ринку // Економіка України. — 1997. — № 5.
37. Костусев А. А. Конкурентная политика в Украине. — К.: КНЭУ, 2004.

38. *Кротков А. М., Еленева Ю. Я.* Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки // *Маркетинг в России и за рубежом.* — 2001. — № 6.
39. *Лановой В. Т.* Рынок и воспроизводство / АН Украины. Ин-т экономики; отв. ред. И. И. Лукинов. — К.: Наук. думка, 1991.
40. *Лобанов М. М., Осипов Ю. М.* Основные принципы оценки конкурентоспособности продукции // *Маркетинг в России и за рубежом.* — 2001. — № 6.
41. *Лютый І., Тропініна В.* Концепція реформування податкової системи України та конкурентоспроможність національної економіки // *Економіка України.* — 2007. — № 8.
42. *Методика* оценки уровня конкурентоспособности промышленной продукции. — М.: Изд-во стандартов, 1984.
43. *Минаев Э. С., Агеева Н. Г., Аббата Дага.* Управление производственными операциями: 17 модульная программа для менеджеров «Управление развития организации». Модуль 15. — М.: ИНФРА-М, 1999.
44. *Мицак Б. І.* Стандартизація, сертифікація, конкурентоспроможність продукції: Навч. посібник. — К.: ІСДО, 1995.
45. *Мордовин С. К.* Управление человеческими ресурсами: 17 модульная программа для менеджеров «Управление развития организации». Модуль 16. — М.: ИНФРА-М, 1999.
46. *Нестеренко И.* Факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия. / Проблемы предпринимательства. — 1997. — № 2.
47. *Петрович И., Катаев А.* Визначення конкурентоспроможності товарів виробничого призначення в системі маркетингу // *Економіка України.* — 1997. — № 10.
48. *Прокопенко И. И.* Управление производительностью. Практ. руководство: Пер. с англ. — К.: Техніка, 1990.
49. *Разу М. Л., Воронаев В. П., Гальперина З. М. и др.* Управление программами и проектами: 17 модульная программа для менеджеров «Управление развития организации». Модуль 8. — М.: ИНФРА-М, 1999.
50. *Рубин Ю. Б., Шустов В. В.* Конкуренция: реаллии и перспективы. — М.: Знание, 1990.
51. *Румянцева З. П., Филинов Н. Б., Шрамченко Т. Б.* Общее управление организацией: принципы и процессы: 17 модульная программа для менеджеров «Управление развития организации». Модуль 3. — М.: ИНФРА-М, 1999.
52. *Современный маркетинг.* / В. Е. Хруцкий, И. В. Коренева, Г. З. Автухова / Под ред. В. Е. Хруцкого. — М.: Финансы и статистика, 1991.
53. *Современное управление:* Энциклопедический справочник. В 2-х т. — М.: Издатцентр, 1997.
54. *Соколенко С. І.* Сучасні світові ринки та Україна: Наук. вид. — К.: Демос, 1995.

55. *Скударь Г.* Стратегія піднесення конкурентоспроможності підприємства: проблеми і складові успіху // Економіка України. — 2000. — № 6.
56. *Смирнова В. Г., Мильнер Б. З., Лапчуллин Г. Р., Антонов В. Г.* Организация и её деловая среда: 17 модульная программа для менеджеров «Управление развития организации». Модуль 2. — М.: ИНФРА-М, 1999.
57. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов: Пер. с англ. — М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998.
58. *Артур Томпсон, Джон Формби.* Экономика фирмы: Пер. с англ. — М.: ЗАО «Издательство Бином», 1998.
59. *Шершньова З. С., Оборська С. В.* Стратегічне управління: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1999.
60. *Яковлев А.* Стратегическая оценка уровня монополизации производства // Вестник статистики. — 1990. — № 9.
61. *Янковский Н.А.* Управление конкурентоспособностью предприятия на мировых рынках: макро- и микроуровни. — Донецк: ДонНУ, 2004. — 398 с.

## СЛОВНИК ОСНОВНИХ ПОНЯТЬ

**Віолентна (силова) стратегія** — ця стратегія є характерною для фірм, які діють у сфері великого, стандартного виробництва товарів і/або послуг. Стратегія віолентів є простою, спираючись на свою гігантську силу фірма намагається домінувати на обширному ринку, по можливості витісняючи з нього конкурентів. Вона приваблює покупців порівняною дешевизною і добротністю (середній рівень якості виробів).

**Внутрішні умови міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств (організацій)** — для створення сприятливих внутрішніх умов, при яких вітчизняні підприємства можуть досягти відповідного рівня міжнародної конкурентоспроможності, необхідна виважена податкова політика, яка дасть можливість цим підприємствам працювати високоефективно і виробляти продукцію на рівні світових стандартів; продумана політика у грошово-кредитній сфері повинна запобігати сплескам інфляції, гарантувати прогнозований курс гривні, здешевіти кредити; активна інвестиційна політика, яка гарантує досягнення макроекономічної стабілізації розвиток спільних підприємств у ВЕЗ та ТНР; сприятлива соціальна політика щодо вітчизняних підприємств, які виробляють конкурентно спроможну продукцію на експорт.

**Глобальна конкурентоспроможність** — глобальна конкурентоспроможність досягається в результаті одержання глобальної конкурентної переваги. Фірма одержує глобальну конкурентну перевагу, якщо вона веде конкурентну боротьбу на багатьох національних ринках. При цьому є багато випадків таких глобальних конкурентних переваг, так само як і перешкод на їхньому шляху.

**Глобальна стратегія корпорації** — глобальна стратегія означає: комплексний підхід до комерційної діяльності; виявлення найбільш сильних сторін бізнесу стосовно різних ринків; передачу досвіду провідних ринків іншим; об'єднання у всесвітньому масштабі діяльності щодо пошуку, використання джерел постачання та маркетингу; постійне збалансування між стандартизацією та локалізацією факторів маркетингу, виходячи з ринкових умов і потреб споживачів. При цьому глобальна стратегія не завжди означає присутність в усіх регіонах.

**Джерела глобальної конкурентоспроможності** — такими джерелами є: порівняльна перевага; економія за рахунок масштабів виробництва; глобальний досвід; економія за рахунок масштабів матеріально-технічного забезпечення; економія за рахунок масштабів маркетингу; економія за рахунок масштабів у закупках; товарна диференціація; запатентована технологія виробництва товару; мобільність виробництва. Крім вказаних джерел, діють і зовнішні чинники, які сприяють досягненню глобальних конкурентних переваг.

**Економічний глобалізм** — наприкінці ХХ і на початку ХХІ століття в розвитку світової економічної системи все чіткіше і об'ємніше стали проявлятися процеси, які отримали назву глобалізації, або глобалізму. Сутність глобалізму полягає в закономірному процесі формування єдиної загальносвітової економічної системи. Розвиток економічних зв'язків між окремими країнами і підприємствами призводить до все більшої їхньої взаємозалежності і на цій основі — до виникнення єдиної, цілісної системи економічних відносин у масштабах усього світу (глобуса).

**Експлерентна (піонерська) стратегія** — ця стратегія конкурентної боротьби пов'язана зі створенням нових або радикальним перетворенням старих сегментів ринку. Це не просто вдосконалення товарів і послуг, а дуже ризикований (але й неймовірно вигідний, якщо пощастить) пошук революційних рішень. Головний фактор сили експлерентів пов'язаний з випередженням у впровадженні принципових нововведень. Біля витоків практично всіх найбільших наукових зрушень у сучасній економіці стояли саме експлеренти.

**Зважена оцінка конкурентної сили компанії** — при зваженій оцінці різні показники конкурентної сили є неоднаково важливими. У системі зважених оцінок кожний показник конкурентної сили має певну вагу залежно від того, наскільки важливим він уявляється у формуванні конкурентного успіху. Залежно від важливості кожний фактор може бути оцінений від 0,05 до 1,00, а сума ваги у будь-якому випадку повинна дорівнювати 1,00. Зважені оцінки розраховуються помноженням оцінки компанії за показником конкурентної сили на її вагу. Сума зважених оцінок за всіма показниками конкурентної сили компанії дає її загальну оцінку. Порівняння загальних зважених оцінок показує, в яких конкурентів більш сильне чи слабке становище і наскільки велика конкурентна перевага однієї компанії над іншими.

**Зовнішні умови міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств (організацій)** — на їх формування можуть впливати як об'єктивні так і суб'єктивні, чинники. Об'єктивні чинники виникають в результаті дії загальних закономірностей міжнародного ринку. Найважливішим з них є конкретна ситуація на ринку тієї чи іншої продукції. А тому нашим підприємцям необхідно ретельно вивчати цю ситуацію і в своїх діях пристосуватися до неї. Суб'єктивні чинники повністю залежать від дій вітчизняних підприємців на міжнародному ринку. Тут найважливішим чинником може бути позитивний імідж вітчизняного підприємства, надійність його як партнера і висока якість його продукції.

**Інтернаціоналізація української економіки** — в період трансформації економіки України виникає необхідність нових підходів до оцінювання умов, виявлення особливостей, обґрунтування мети і напрямів інтернаціоналізації економічної діяльності. Безальтернативною серед сучасних теорій економічного розвитку є концепція ефективно функціонуючої відкритої

економіки. Стратегічними пріоритетами інтернаціоналізації української економіки можуть стати: системна інтеграція у світове господарство; ефективна міжнародна спеціалізація; міжнародна диверсифікація; становлення власних транснаціональних економічних структур; інтеграційна взаємодія із СНД, ЄС, центрально- і східноєвропейськими угрупованнями країн; забезпечення належного рівня економічної безпеки.

**Комутантна (приспосовницька) стратегія** — переважає в разі звичайного бізнесу в місцевих (локальних) масштабах. Сила малого неспеціалізованого підприємства полягає в його кращій приспосованості до задоволення невеликих за обсягом (а іноді короткочасних) потреб конкретного клієнта. Компанії-комутанти з'являються там, де: 1) інші підприємства неефективні (наприклад, у деяких випадках велике господарство на селі порівняно з фермерським); 2) місця для інших конкурентів просто немає (бензоколонка, кафе, магазин у маленькому селищі); 3) інші фірми не забезпечують індивідуального підходу до клієнта (перукарня, косметичний салон).

**Конкурентні переваги вузької спеціалізації** — багато які малі, середні і навіть великі фірми добиваються успіху в конкурентній боротьбі не тільки з рівними, а й значно потужнішими суперниками, застосовуючи нішову стратегію, головною складовою якої є ставка на диференціацію продукту і необхідність зосередження максимуму зусиль на вузькому сегменті ринку. При спеціалізованому виробництві запас конкурентоспроможності товару виникає в основному завдяки високій споживчій цінності товару. Диференціація продукту приносить вигоду виробникові тому, що вона: дає змогу підвищити ціни; відкриває доступ до нових споживачів; формує лояльність до марки; захищає від конкурентів.

**Конкурентні інноваційні стратегії** — їх застосовують фірми-піонери. Їхня достатня приспосованість до діяльності, пов'язаної з радикальними змінами в економіці, зумовлюється такими причинами: 1) сила конкурентної стратегії фірм-піонерів полягає в тому, що вона лежить в іншій площині, ніж у її потужних суперників. Ризиковані прориви у невідоме — шанс фірми-піонера; 2) готовність фірми-піонера нести величезні, майже неприпустимі ризики; 3) оптимальною формою колективу, який працює над проривною інновацією, є група із сильним лідером; 4) мотивація фірми-піонера сильніша і багатоплановіша, ніж у інших фірм.

**Конкурентні стратегії в сфері малого бізнесу** — гнучкість — головне в стратегії малих підприємств. але для досягнення успіху необхідно додержуватися двох умов: по-перше, гнучкість повинна бути усвідомленою і дуже агресивно проведеною політикою; по-друге, фірма повинна залишатися невеликою за розмірами, тому що в такому випадку вона має суттєві переваги порівняно з іншими типами компаній. Для того щоб вижити в конкурентній боротьбі, малі підприємства найчастіше обирають один з трьох варіантів по-



ведінки: діяльність у сферах, які традиційно обслуговуються тільки малим бізнесом; виконання функцій субпостачальника нескладних деталей для великих компаній; випуск товарів, які копіюють чужі вироби.

**Конкурентні стратегії в сфері масового виробництва** — великі підприємства, які функціонують у сфері масового виробництва, в переважній більшості дотримуються силової стратегії конкурентної боротьби. Спираючись на великі витрати, крупні підприємства можуть встановлювати привабливі ціни, підвищувати якість товару або поліпшувати сервіс за попередньою ціною. Вони пропонують повний асортимент найбільш популярних видів товару. Такі фірми застосовують стратегію придушення конкурентів. Фірми, які застосовують силову стратегію, одержали назви «гордих левів», «могутніх слонів» та «неповоротних бегемотів».

**Конкурентоспроможність** — можливості підприємства в досягненні переваги над іншими підприємствами. Конкурентоспроможність товару — це сукупність якісних і вартісних характеристик товару, яка забезпечує задоволення конкурентної потреби споживача. Успіх фірми в конкуренції визначається рівнем її конкурентоспроможності.

**Конкурентоспроможність галузі** — стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних чинників: загроза входу нових фірм, вплив постачальників, вплив покупців, суперництво існуючих фірм, загроза виробництва заміників — товарів чи послуг. Для визначення конкурентоспроможності галузі проводять класифікацію окремих країн за рівнем конкурентоспроможності їхньої індустрії у світовому господарстві. Кожна національна економіка включає широкий спектр галузей, які мають різні ресурси підвищення своєї конкурентоспроможності.

**Конкурентоспроможність національної економіки** — визначається на основі класифікації окремих країн за рівнем конкурентоспроможності їхньої індустрії у світовому господарстві. При цьому виділяють чотири особливих стадії конкурентоспроможності національної економіки, які відповідають чотирьом основним рушійним силам, які визначають її розвиток в окремі періоди: це фактори виробництва, інвестиції, нововведення і багатства. На перших трьох стадіях відбувається зростання конкурентоспроможності національної економіки, а на четвертій — поступове уповільнення зростання і в кінцевому рахунку спад.

**Конкурентоспроможність товару** — для визначення конкурентоспроможності товару керуються такими принципами: протилежність мети і засобів суб'єктів ринку; урахування особливостей різних сегментів ринку; квазістабільність ринкової кон'юнктури в період проведення досліджень; переважно раціональна поведінка суб'єктів ринку.

**Конкуренція** — у найширшому розумінні цього слова означає суперництво на будь-якому поприщі між окремими юридичними або фізичними осо-

бами (конкурентами, які зацікавлені у досягненні однакової мети — переваги над своїми суперниками) — конкурентами.

**Корпоративні стратегії диверсифікації** — в диверсифікованій компанії менеджерам необхідно створити стратегію для мультибізнесу, багатогалузевий план дій для ряду відмінних один від одного підрозділів підприємства, які функціонують у різних галузях. Корпоративна стратегія диверсифікованої компанії концентрується на: 1) діяльності щодо просування компанії в галузі, які обрані для диверсифікації; 2) заходах щодо поліпшення довгострокової роботи з портфелем ділової активності компанії за умови, що диверсифікація вже досягнута; 3) спробах використати будь-які стратегічні переваги і перетворити їх на конкурентні переваги; 4) оцінюванні перспектив рентабельності для кожного з підрозділів підприємства.

**Маркетингове середовище підприємства** — включає сукупність суб'єктів і факторів ринку, що впливають на відносини між виробниками (продавцями) і споживачами продукції. Конкурентні відносини визначають багато які маркетингові характеристики: обсяг продаж, ціни, умови реалізації. Особливості конкурентного оточення визначають ступінь розвитку ринку і складність роботи на ньому.

**Міжнародна конкурентоспроможність** — проявляється у досягненні фірмою конкурентних переваг у міжнародному суперництві, що визначається такими основними принципами: конкурентна перевага впливає в основі своїй з поліпшувань, нововведень та перемін; конкурентна перевага стосується всієї системи створення цінностей; конкурентна перевага підтримується тільки завдяки безперервним поліпшенням; підтримка переваги потребує вдосконалення її джерел та глобального підходу до стратегії.

**Міжнародна конкуренція** — її форми в різних галузях суттєво розрізняються. На одному кінці спектра форм конкуренції знаходиться форма, яку називають «множинно-національною», тобто в кожній країні конкуренція йде по-своєму. На протилежному кінці спектра — глобальні галузі, в яких конкурентна позиція фірми в одній країні суттєво впливає на її позиції в інших країнах.

**Міжнародне конкурентне середовище підприємства** — кожне підприємство функціонує в певному зовнішньому середовищі, з елементами якого воно взаємодіє. Це середовище постійно змінюється. А тому і підприємству доводиться постійно враховувати ці зміни. Це проявляється у застосуванні певних методів управління конкурентоспроможністю підприємства. Виходячи з цього, аналіз міжнародної конкурентоспроможності підприємства слід починати з характеристики конкурентного середовища підприємства. Часто конкурентне середовище підприємства ототожнюють з його маркетинговим середовищем. Особливості конкурентного середовища підприємства визначаються типом конкуренції на певному ринку.

**Міжнародний ринок** — це поняття узагальнююче. В дійсності в світі існує не один, а цілий ряд міжнародних ринків, які розподіляються за видами продукції і регіонами розташування. Існування міжнародного ринку пояснюється тим, що в результаті науково-технічної революції створюються умови для поглиблення спеціалізації виробництва, що веде до необхідності економічної інтеграції на рівні галузей окремих країн. Виникає потреба в обміні продукцією між різними країнами, що й приводить до формування міжнародного ринку.

**Модифікація форм і методів конкуренції** — модифікація означає зміну, появу нових якостей у тому чи іншому явищі. У трансформаційний період, в якому перебуває сучасна економіка України, відбуваються зміни у формах і методах конкуренції, які регулюються відповідними законодавчими актами. При цьому держава виступає на захист економічної конкуренції. Так, Закон України «Про захист економічної конкуренції» визначає правові засади захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і спрямований на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин.

**Національні конкурентні переваги** — кожна країна, яка намагається досягти і закріпити свої конкурентні переваги на міжнародному ринку, розробляє стратегію своєї діяльності в цій сфері на перспективу. В Україні розроблена стратегія економічної і соціальної політики на 2000–2004 роки, в якій визначені шляхи підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Важливою умовою реалізації національних конкурентних переваг є виконання Комплексної програми утвердження України як транзитної держави. Стрижнем стратегії економічного і соціального розвитку на найближчі десять років має стати створення реальних передумов вирішення основного геополітичного завдання нашої держави — вступ України до Європейського Союзу.

**Незважаєна оцінка конкурентної сили компанії** — у випадку незважаєної оцінки допускається, що кожний ключовий фактор успіху (конкурентна сила) є однаково важливим. Компанія, яка має найвищу оцінку за цим фактором, має конкурентну перевагу. Розмір цієї переваги відображається різницею між оцінкою компанії та оцінками її конкурентів. Підсумовування оцінок компанії за всіма факторами дає загальну оцінку. Чим вища загальна оцінка компанії, тим міцніше її конкурентне становище. Чим більший розрив між загальною оцінкою компанії і загальними оцінками конкурентів, тим більша конкурентна перевага компанії.

**Пацієнтна (нішова) стратегія** — ця стратегія є типовою для фірм, які встали на шлях вузької спеціалізації. Вона передбачає виготовлення особливої, незвичайної продукції для певного (частіше) вузького кола споживачів. Ринкова сила компаній — пацієнтів полягає в тому, що їхні вироби стають

незамінними для відповідної групи клієнтів. Сенс цієї стратегії полягає не просто в спеціалізації, а і в зосередженні зусиль на випуску продукції, яка користується обмеженим попитом.

**Поле міжнародних конкурентних стратегій** — конкуренція на міжнародних ринках пред'являє більш жорстокі вимоги до розроблення стратегій, ніж на національному ринку. При цьому особливу увагу слід приділити тому, наскільки смаки і надання переваг споживачів, збутові канали, перспективи зростання, рушійні сили і тиск конкурентів на світовому ринку відрізняються від умов національного. До основних відмінностей ринку однієї країни від іншої слід додати чотири характерні особливості міжнародних операцій: різний рівень виробничих витрат, коливання валютних курсів, особливості торговельної політики національних урядів, характер міжнародної конкуренції.

**Причини глобалізації** — вважається, що найбільш насущними причинами, які змусили окремі компанії виходити за рамки національної економіки, мають захисний характер. Проте останнім часом багато які фірми займають наступальну позицію при пошуку можливостей на міжнародному ринку. Основні причини глобалізації, які мають захисний характер, — це витрати і конкуренція; «проактивні» причини пояснюються головним чином потребами ринку. Приводом до прийняття рішень щодо інтернаціоналізації виробництва традиційно служить прагнення до економії на збільшенні його масштабів. Найсильнішим стимулом для виходу на світовий ринок може бути зрілість економіки розвинутих країн з відносною втомленістю багатьох основних торговельних марок.

**Радикальна трансформація українського суспільства** — успішна побудова національної економіки як складової частини світового господарства неможлива без радикальної трансформації всього суспільного життя країни на основі лібералізації і створення сприятливого інвестиційного клімату. Відбувається перехід від командно-адміністративної системи господарювання до системи відкритої економіки, яка характеризується тим, що ліквідується монополія держави і формується система зовнішньоекономічних відносин на основі принципу свободи конкуренції.

**Середовище досконалої (чистої) конкуренції** — при цьому типу конкуренції ринок характеризується чотирма основними рисами: 1) продукція фірм ідентична; 2) ні покупці, ні продавці не можуть впливати на поточну ринкову ціну товару; 3) на ринку досконалої конкуренції всі види ресурсів мобільні; 4) досконала конкуренція характеризується станом досконалого знання.

**Середовище монополістичної конкуренції** — такий тип конкуренції передбачає необхідність вирішення таких завдань у маркетинговій політиці підприємства: 1) створення умов для реалізації ефекту економії від збільшення масштабів виробництва; 2) виключення зайвих витрат; 3) інтеграція

з ланками, яких не вистачає в технологічному ланцюгу «проекування — виробництво — реалізація» продукції; 4) спеціалізація на конкретному типі товару; 5) спеціалізація на індивідуальних замовленнях покупців; 6) активні дії на регіональному ринку.

**Середовище олігополістичної конкуренції** — особливості олігополістичного ринку визначають ряд можливих напрямків конкурентної боротьби, серед яких на практиці найчастіше реалізуються такі: 1) агресивна реакція на зміни цін; 2) організація таємних альянсів; 3) лідерство в цінах; 4) активна нецінова конкуренція визначається можливістю досягти бажаних результатів за допомогою маніпуляції цінами, тому що конкуренти можуть швидко і легко відповісти на зниження і підвищення цін.

**Середовище чистої монополії** — на практиці монополіст змушений конкурувати за збереження свого привілейованого становища на ринку. При цьому проводяться такі заходи: 1) підвищення вхідних бар'єрів у галузь; 2) конкуренція з нововведеннями в суміжних галузях; 3) протидія товарам-замінникам; 4) для монополіста, який діє на міжнародному ринку, конкуренція з імпортною продукцією неминуча.

**Споживча цінність товару** — складається з набору порівняльних параметрів товару. при цьому розрізняються «жорсткі» і «м'які» споживацькі параметри, які становлять корисний ефект товару. «Жорсткі» параметри описують найважливіші функції товару і пов'язані з ними основні характеристики, які задані конструктивними особливостями товару. Це — технічні параметри, а також параметри відповідності міжнародним та національним стандартам і нормативам. «М'які» параметри характеризують естетичні властивості товару, у тому числі дизайн, колір, упаковку та ін. Останнім часом зростає значення «м'яких» параметрів.

**Стратегія конкурентоспроможності** — означає систему або комплекс теоретичних положень і практичних прийомів, які забезпечують підприємству переваги на певну перспективу. В цьому проявляється управління конкурентоспроможністю підприємства (організації). Від правильного вибору стратегії конкурентоспроможності залежить ефективність діяльності підприємства взагалі, особливо на міжнародному ринку.

**SWOT-аналіз** — швидко оцінити стратегічне становище компанії можна за допомогою SWOT-аналізу. Такий аналіз підкреслює, що стратегія повинна якнайкраще поєднувати внутрішні можливості компанії (її сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (яка частково відображена в можливостях і загрозах). Сила — це те, в чому компанія досягла успіхів. Слабкість — це відсутність чогось важливого для функціонування компанії. Необхідно досягти такого співвідношення, щоб сильні сторони (активи) перекривали слабкі (пасиви). Співвідношення 50:50 небажане.

## ДОДАТКИ

*Додаток 1*

### ЗАКОН УКРАЇНИ

Про Антимонопольний комітет України  
(Відомості Верховної Ради (ВВР), 1993, № 50, ст. 472)

(Вводиться в дію Постановою ВР № 3660-XII (3660-12)  
від 26.11.93, ВВР, 1993, № 50, ст. 473)

(Із змінами, внесеними згідно із Законами  
№ 1907-III (1907-14) від 13.07.2000, ВВР, 2000, № 41, ст. 343  
№ 2905-III (2905-14) від 20.12.2001, ВВР, 2002, № 12–13, ст. 92  
№ 2921-III (2921-14) від 10.01.2002, ВВР, 2002, № 16, ст. 114  
№ 380-IV (380-15) від 26.12.2002, ВВР, 2003, № 10–11, ст. 86  
№ 762-IV (762-15) від 15.05.2003, ВВР, 2003, № 30, ст. 247  
№ 1294-IV (1294-15) від 20.11.2003, ВВР, 2004, № 13, ст. 181  
№ 1344-IV (1344-15) від 27.11.2003, ВВР, 2004, № 17–18, ст. 250)

(У тексті Закону слова «центральні та місцеві органи державної виконавчої влади», «органи місцевого та регіонального самоврядування» в усіх відмінках замінено словами «органи влади, органи адміністративно-господарського управління та контролю», «органи місцевого самоврядування» у відповідних відмінках; слова «місцеві Ради народних депутатів» у всіх відмінках замінено словами «місцеві ради» у відповідних відмінках; слова «чинне законодавство», «чинне законодавство України» у всіх відмінках замінено словами «законодавство», «законодавство України» у відповідних відмінках; слова «підприємець», «господарюючий суб'єкт» у всіх відмінках замінено словами «суб'єкт господарювання» у відповідних відмінках; слова «підприємці», «господарюючі суб'єкти» в усіх відмінках замінено словами «суб'єкти господарювання» у відповідних відмінках; слова «державна виконавча влада» в усіх відмінках замінено словами «виконавча влада» у відповідних відмінках згідно із Законом № 1907-III (1907-14) від 13.07.2000)

(У тексті закону слова «антимонопольного законодавства» у всіх відмінках замінено словами «законодавства про захист економічної конкуренції» у відповідному відмінку згідно із Законом № 1294-IV (1294-15) від 20.11.2003)

## ГЛАВА І. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

### **Стаття 1. Антимонопольний комітет України**

Антимонопольний комітет України є державним органом із спеціальним статусом, метою діяльності якого є забезпечення державного захисту конкуренції у підприємницькій діяльності.

Особливості спеціального статусу Антимонопольного комітету України обумовлюються його завданнями та повноваженнями, в тому числі роллю у формуванні конкурентної політики, та визначаються цим Законом, іншими актами законодавства і полягають, зокрема, в особливому порядку призначення та звільнення Голови Антимонопольного комітету України, його заступників, державних уповноважених Антимонопольного комітету України, голів територіальних відділень Антимонопольного комітету України, у спеціальних процесуальних засадах діяльності Антимонопольного комітету України, наданні соціальних гарантій, охороні особистих і майнових прав працівників Антимонопольного комітету України на рівні з працівниками правоохоронних органів, в умовах оплати праці. (Статтю 1 доповнено частиною другою згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

(Стаття 1 в редакції Закону № 1907-III від 13.07.2000, із змінами, внесеними згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

### **Стаття 2. Підконтрольність та підзвітність Антимонопольного комітету України**

Антимонопольний комітет України підконтрольний Президенту України та підзвітний Верховній Раді України.

Антимонопольний комітет України щорічно подає Верховній Раді України звіт про свою діяльність.

(Стаття 2 в редакції Закону № 1907-III від 13.07.2000)

### **Стаття 3. Завдання Антимонопольного комітету України**

Основним завданням Антимонопольного комітету України є участь у формуванні та реалізації конкурентної політики в частині:

1) здійснення державного контролю за дотриманням законодавства про захист економічної конкуренції на засадах рівності суб'єктів господарювання перед законом та пріоритету прав споживачів, запобігання, виявлення і припинення порушень законодавства про захист економічної конкуренції;

2) контролю за концентрацією, узгодженими діями суб'єктів господарювання та регулюванням цін (тарифів) на товари, що виробляються (реалізуються) суб'єктами природних монополій;

3) сприяння розвитку добросовісної конкуренції;

4) методичного забезпечення застосування законодавства про захист економічної конкуренції.

(Стаття 3 в редакції Законів № 1907-III від 13.07.2000, № 1294-IV від 20.11.2003)

**Стаття 4. Основні принципи діяльності Антимонопольного комітету України**

Антимонопольний комітет України буде своєю діяльністю на принципах:

- законності;
- гласності;
- захисту конкуренції на засадах рівності фізичних та юридичних осіб перед законом та пріоритету прав споживачів. (Абзац четвертий статті 4 в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

**Стаття 5. Законодавство про Антимонопольний комітет України**

Антимонопольний комітет України здійснює свою діяльність відповідно до Конституції України, законів України «Про захист економічної конкуренції», «Про захист від недобросовісної конкуренції», цього Закону, інших законів та нормативно-правових актів, прийнятих відповідно до цих законів. (Частина перша статті 5 в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

Якщо міжнародним договором, згода на обов'язковість якого надана Верховною Радою України, встановлено інші правила, ніж ті, що їх містить цей Закон, то застосовуються правила міжнародного договору.

У цьому Законі відповідні терміни розуміються у значеннях, визначених Законом України «Про захист економічної конкуренції». (Частина третя статті 5 в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

У цьому Законі термін «законодавство про захист економічної конкуренції» розуміється у значенні, визначеному статтею 3 Закону України «Про захист економічної конкуренції». (Частина четверта статті 5 в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

(Стаття 5 в редакції Закону № 1907-III від 13.07.2000)

**ГЛАВА II. СТРУКТУРА, КОМПЕТЕНЦІЯ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ АНТИМОНОПОЛЬНОГО КОМІТЕТУ УКРАЇНИ**

**Стаття 6. Система органів Антимонопольного комітету України**

Антимонопольний комітет України утворюється у складі Голови та десяти державних уповноважених.

З числа державних уповноважених призначаються два перших заступники та три заступники Голови Антимонопольного комітету України. (Частина друга статті 6 із змінами, внесеними згідно із Законами № 1907-III від 13.07.2000, № 1294-IV від 20.11.2003)

Антимонопольний комітет України утворює територіальні відділення.

Один з державних уповноважених Антимонопольного комітету України за посадою є також головою Київського міського територіального відділення Антимонопольного комітету України. (Статтю 6 доповнено частиною четвертою згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)



Антимонопольний комітет України і його територіальні відділення становлять систему органів Антимонопольного комітету України, яку очолює Голова Комітету.

Антимонопольний комітет України, його територіальні відділення є юридичними особами, мають поточні та вкладні (депозитні) рахунки в установах банку, печатки із зображенням Державного герба України та своїм найменуванням. (Частина статті 6 із змінами, внесеними згідно із Законом № 2921-III від 10.01.2002)

Антимонопольний комітет України, адміністративні колегії Антимонопольного комітету України, державні уповноважені Антимонопольного комітету України, адміністративні колегії територіальних відділень Антимонопольного комітету України є органами Антимонопольного комітету України. (Статтю 6 доповнено частиною сьомою згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

#### **Стаття 7. Повноваження Антимонопольного комітету України**

У сфері здійснення контролю за дотриманням законодавства про захист економічної конкуренції Антимонопольний комітет України має такі повноваження:

1) розглядати заяви і справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції та проводити розслідування за цими заявами і справами;

2) приймати передбачені законодавством про захист економічної конкуренції розпорядження та рішення за заявами і справами, перевіряти та переглядати рішення у справах, надавати висновки щодо кваліфікації дій відповідно до законодавства про захист економічної конкуренції;

3) розглядати справи про адміністративні правопорушення, приймати постанови та перевіряти їх законність та обґрунтованість;

4) перевіряти суб'єкти господарювання, об'єднання, органи влади, органи місцевого самоврядування, органи адміністративно-господарського управління та контролю щодо дотримання ними вимог законодавства про захист економічної конкуренції та під час проведення розслідувань за заявами і справами про порушення законодавства про захист економічної конкуренції;

5) при розгляді заяв і справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, проведенні перевірки та в інших передбачених законом випадках вимагати від суб'єктів господарювання, об'єднань, органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю, їх посадових осіб і працівників, інших фізичних та юридичних осіб інформацію, в тому числі з обмеженим доступом;

6) призначати експертизу та експерта з числа осіб, які володіють необхідними знаннями для надання експертного висновку;

7) у випадках та порядку, передбачених законом, проводити огляд службових приміщень та транспортних засобів суб'єктів господарювання — юридичних осіб, вилучати або накладати арешт на предмети, документи чи інші носії інформації, які можуть бути доказами або джерелом доказів у справі незалежно від їх місцезнаходження;

8) у разі перешкоджання працівникам Антимонопольного комітету України у виконанні ними повноважень, передбачених пунктами 4, 5 і 7 цієї частини, залучати працівників органів внутрішніх справ для застосування заходів, передбачених законом, для подолання перешкод;

9) залучати працівників органів внутрішніх справ, митних та інших правоохоронних органів для забезпечення проведення розгляду справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, зокрема в разі проведення розслідування;

10) залучати до проведення перевірок спеціалістів органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій за погодженням з їх керівниками, депутатів місцевих рад за їх згодою;

11) проводити дослідження ринку, визначати межі товарного ринку, а також становище, в тому числі монопольне (домінуюче), суб'єктів господарювання на цьому ринку та приймати відповідні рішення (розпорядження);

12) визначати наявність або відсутність контролю між суб'єктами господарювання або їх частинами та склад групи суб'єктів господарювання, що є єдиним суб'єктом господарювання;

13) вносити до органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування обов'язкові для розгляду подання щодо анулювання ліцензій, припинення операцій, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів господарювання, у разі порушення ними законодавства про захист економічної конкуренції;

14) надавати обов'язкові для розгляду рекомендації органам влади, органам місцевого самоврядування, органам адміністративно-господарського управління та контролю, суб'єктам господарювання, об'єднанням щодо припинення дій або бездіяльності, які містять ознаки порушень законодавства про захист економічної конкуренції, та усунення причин виникнення цих порушень і умов, що їм сприяють;

15) звертатися до суду з позовами, заявами і скаргами у зв'язку із застосуванням законодавства про захист економічної конкуренції, а також із запитамися щодо надання інформації про судові справи, що розглядаються цими судами відповідно до законодавства про захист економічної конкуренції;

16) звертатись та одержувати від компетентних органів інших держав необхідну інформацію для здійснення своїх повноважень;

17) надавати компетентним органам інших держав інформацію у випадках та порядку, передбачених законом;

18) здійснювати інші повноваження, передбачені законодавством про захист економічної конкуренції.

У сфері здійснення контролю за узгодженими діями, концентрацією Антимонопольний комітет України має такі повноваження:

1) розглядати заяви і справи про надання дозволу, надання висновків, попередніх висновків стосовно узгоджених дій, концентрації, проводити дослідження за цими заявами і справами;

2) приймати передбачені законодавством про захист економічної конкуренції розпорядження та рішення за заявами і справами про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію, надавати висновки, попередні висновки стосовно узгоджених дій, концентрації, висновки щодо кваліфікації дій відповідно до законодавства про захист економічної конкуренції;

3) переглядати, перевіряти рішення, прийняті органами Антимонопольного комітету України в межах компетенції;

4) дозволяти або забороняти узгоджені дії, концентрацію;

5) при розгляді заяв і справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, проведенні перевірки та в інших передбачених законом випадках вимагати від суб'єктів господарювання, об'єднань, органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю, їх посадових осіб і працівників, інших фізичних та юридичних осіб інформацію, в тому числі з обмеженим доступом;

6) здійснювати повноваження, передбачені пунктами 6, 11, 12, 15 і 16 частини першої цієї статті;

7) здійснювати інші повноваження, передбачені законодавством про захист економічної конкуренції.

У сфері формування та реалізації конкурентної політики, сприяння розвитку конкуренції, нормативного і методичного забезпечення діяльності Антимонопольного комітету України та застосування законодавства про захист економічної конкуренції Антимонопольний комітет України має такі повноваження:

1) вимагати від суб'єктів господарювання, об'єднань, органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю, їх посадових осіб інформацію, у тому числі з обмеженим доступом, необхідну для дослідження ринків, а також інформацію про реалізацію конкурентної політики;

2) узагальнювати та аналізувати інформацію про реалізацію актів законодавства про захист економічної конкуренції щодо пріоритетів і напрямів конкурентної політики;

3) брати участь у розробленні та вносити в установленому порядку Президенту України та Кабінету Міністрів України пропозиції щодо законів та інших нормативно-правових актів, які регулюють питання розвитку конкуренції,

конкурентної політики та монополізації економіки, погоджувати проекти нормативно-правових актів Президента України, Кабінету Міністрів України, центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю, що можуть вплинути на конкуренцію;

4) здійснювати повноваження, передбачені пунктами 6, 11, 12 і 15 частини першої цієї статті;

5) надавати обов'язкові для розгляду рекомендації та вносити до органів державної влади, органів місцевого самоврядування, установ, організацій, суб'єктів господарювання, об'єднань пропозиції щодо здійснення заходів, спрямованих на обмеження монополізму, розвиток підприємництва і конкуренції, запобігання порушенням законодавства про захист економічної конкуренції, а також щодо припинення дій або бездіяльності, які можуть мати негативний вплив на конкуренцію;

6) взаємодіяти з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, органами адміністративно-господарського управління та контролю, підприємствами, установами та організаціями з питань розвитку, підтримки, захисту економічної конкуренції та монополізації економіки;

7) узагальнювати практику застосування законодавства про захист економічної конкуренції, вносити до відповідних органів державної влади пропозиції щодо його удосконалення;

8) розробляти та організовувати здійснення заходів, спрямованих на запобігання порушенням законодавства про захист економічної конкуренції;

9) брати участь у розробленні та внесенні Президенту України та Кабінету Міністрів України пропозицій щодо проектів нормативно-правових актів з питань конкурентної політики, розвитку і захисту конкуренції та монополізації економіки;

10) розробляти та затверджувати разом з іншими заінтересованими органами державної влади міжвідомчі нормативно-правові акти з питань розвитку і захисту економічної конкуренції та монополізації економіки;

11) приймати власні нормативно-правові акти у формі розпоряджень з питань, що належать до його компетенції, зокрема щодо контролю за узгодженими діями, концентрацією, підвідомчості та розгляду заяв і справ про узгоджені дії, концентрацію, порушення законодавства про захист економічної конкуренції, організації діяльності органів Антимонопольного комітету України;

12) здійснювати офіційне тлумачення власних нормативно-правових актів;

13) надавати рекомендаційні роз'яснення з питань застосування законодавства про захист економічної конкуренції;

14) вносити пропозиції Президенту України, Кабінету Міністрів України, Національному банку України, приписи органам влади, органам місцево-

го самоврядування щодо зміни прийнятих ними нормативно-правових актів, які не відповідають законодавству про захист економічної конкуренції або внаслідок неоднозначного розуміння яких створюються перешкоди для розвитку конкуренції;

15) утворювати адміністративні колегії Антимонопольного комітету України;

16) утворювати територіальні відділення та дорадчі органи Антимонопольного комітету України;

17) брати участь у розробленні та реалізації міжнародних проектів і програм, а також здійснювати співробітництво з міжнародними організаціями, державними органами і неурядовими організаціями інших держав з питань, що належать до компетенції Антимонопольного комітету України;

18) видавати свої друковані органи, офіційні видання (збірники) актів законодавства про захист економічної конкуренції, вести електронну сторінку в мережі Інтернет;

19) здійснювати інші повноваження, передбачені законодавством про захист економічної конкуренції.

Здійснення іншими органами державної влади повноважень Антимонопольного комітету України, передбачених пунктами 1–4 і 11 частини першої, пунктами 1, 2 і 4 частини другої, пунктами 11–13, 15 і 16 частини третьої цієї статті, не допускається.

(Стаття 7 в редакції Закону № 1907-III від 13.07.2000, із змінами, внесеними згідно із Законом № 762-IV від 15.05.2003; в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003, частина перша статті 7 в частині надання повноважень розглядати справи про адміністративні правопорушення, набирає чинності з дня внесення відповідних змін до Кодексу України про адміністративні правопорушення (80731-10, 80732-10) згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

(Статтю 8 виключено на підставі Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

### **Стаття 9. Голова Антимонопольного комітету України**

Голова Антимонопольного комітету України призначається на посаду та звільняється з посади Президентом України за згодою Верховної Ради України.

Строк повноважень Голови Антимонопольного комітету України становить сім років. Голова Антимонопольного комітету України не може призначатися на цю посаду більше ніж на два строки підряд. (Частина друга статті 9 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

Після закінчення строку повноважень Голова Антимонопольного комітету України продовжує виконувати свої обов'язки до призначення нового Голови.

Голова Антимонопольного комітету України може бути звільнений з посади у разі вчинення ним злочину та у зв'язку з неможливістю виконання

обов'язків за станом здоров'я. Голова Антимонопольного комітету України має право заявити про свою відставку Президенту України. Припинення повноважень Голови Комітету не тягне за собою складання повноважень державними уповноваженими Антимонопольного комітету України. (Частина четверта статті 9 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

Замість Голови Антимонопольного комітету України, повноваження якого достроково припинено, має бути призначено нового Голову на строк, що залишився.

Голова Антимонопольного комітету України:

очолює Антимонопольний комітет України та спрямовує його діяльність, головує на засіданнях Антимонопольного комітету України; (Абзац другий частини шостої статті 9 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

вносить Прем'єр-міністру України пропозиції щодо призначення та звільнення з посад заступників Голови та державних уповноважених Антимонопольного комітету України;

розподіляє обов'язки між першими заступниками, заступниками Голови та державними уповноваженими Антимонопольного комітету України, спрямовує діяльність територіальних відділень Антимонопольного комітету України; (Абзац четвертий частини шостої статті 9 в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

подає на затвердження Антимонопольному комітету України кошторис доходів і видатків Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень;

є розпорядником бюджетних асигнувань на утримання і забезпечення діяльності Антимонопольного комітету України;

здійснює прийняття, переведення та звільнення працівників апарату Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень, застосовує заходи заохочення та накладає дисциплінарні стягнення на працівників апарату Комітету та його територіальних відділень відповідно до закону;

утворює територіальні відділення в межах кошторису, тимчасові адміністративні колегії Антимонопольного комітету України для розгляду питань, що належать до компетенції Антимонопольного комітету України; (Абзац восьмий частини шостої статті 9 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

видає накази, затверджує положення, інструкції та інші акти, обов'язкові для працівників Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень; (Абзац дев'ятий частини шостої статті 9 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

представляє Антимонопольний комітет України у відносинах з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, органами

адміністративно-господарського управління та контролю, суб'єктами господарювання, громадянами та об'єднаннями суб'єктів господарювання чи громадян та підписує від імені Антимонопольного комітету України міжвідомчі нормативно-правові акти; (Абзац десятий частини шостої статті 9 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

має право за клопотанням осіб, які беруть участь у справі, поданням органів Антимонопольного комітету України, голови його територіального відділення або з власної ініціативи витребувати будь-які матеріали, в тому числі заяви і справи про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію, про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, що перебувають на розгляді органу Антимонопольного комітету України чи голови територіального відділення Антимонопольного комітету України, та передати їх на розгляд іншому органу Антимонопольного комітету України чи голові територіального відділення Антимонопольного комітету України, за винятком заяв і справ, віднесених до виключної компетенції Антимонопольного комітету України як вищого колегіального органу; (Частина шосту статті 9 доповнено абзацом одинадцятим згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003) затверджує структуру Антимонопольного комітету України;

(Частина шосту статті 9 доповнено абзацом дванадцятим згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

затверджує штатний розпис та кошторис Антимонопольного комітету України за погодженням з уповноваженим центральним органом виконавчої влади з питань фінансів, штатний розпис та кошторис територіальних відділень Антимонопольного комітету України; (Частина шосту статті 9 доповнено абзацом тринадцятим згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

здійснює інші дії, передбачені законодавством про захист економічної конкуренції. (Абзац чотирнадцятий частини шостої статті 9 в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

Голова Антимонопольного комітету України на вимогу Верховної Ради України, але не рідше одного разу на рік, звітує перед Верховною Радою України про діяльність Комітету.

Голова Антимонопольного комітету України має статус державного уповноваженого, передбачений цим Законом.

Голова Антимонопольного комітету України має право брати участь у засіданнях Кабінету Міністрів України з правом дорадчого голосу. (Статтю 9 доповнено частиною дев'ятою згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003) (Стаття 9 в редакції Закону № 1907-III від 13.07.2000)

#### **Стаття 10. Заступники Голови Антимонопольного комітету України**

Перших заступників і заступників Голови Антимонопольного комітету України з числа державних уповноважених призначає на посади та звільняє з посад Президент України за поданням Прем'єр-міністра України,

яке вноситься на підставі пропозицій Голови Антимонопольного комітету України. (Частина перша статті 10 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

Строк повноважень перших заступників та заступників Голови Антимонопольного комітету України припиняється із завершенням строку їх повноважень як державних уповноважених або відповідно до частини другої статті 18 цього Закону.

(Статтю 10 доповнено частиною другою згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

Перші заступники та заступники Голови Антимонопольного комітету України:

1) координують і контролюють роботу територіальних відділень Антимонопольного комітету України, дорадчих органів Антимонопольного комітету України та установ, що належать до сфери управління Антимонопольного комітету України;

2) спрямовують і контролюють діяльність підпорядкованих їм структурних підрозділів;

3) організовують правове забезпечення діяльності структурних підрозділів апарату Антимонопольного комітету України;

4) забезпечують взаємодію Антимонопольного комітету України з Верховною Радою України;

5) забезпечують взаємодію Антимонопольного комітету України з міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади, правоохоронними органами, судами, іншими органами державної влади, підприємствами, установами та організаціями;

6) забезпечують співробітництво Антимонопольного комітету України з міжнародними організаціями, державними органами та неурядовими організаціями інших держав;

7) за дорученням Голови Антимонопольного комітету України беруть участь у засіданнях комітетів Верховної Ради України під час розгляду питань, пов'язаних з діяльністю Антимонопольного комітету України, та представляють Антимонопольний комітет України у відносинах з іншими органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями;

8) погоджують призначення на посади та звільнення з посад працівників, зміни у структурі та штатному розписі підпорядкованих їм структурних підрозділів.

(Статтю 10 доповнено частиною третьою згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

Перші заступники мають право уповноважувати працівників Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень представляти інтереси Антимонопольного комітету України в суді.



(Статтю 10 доповнено частиною четвертою згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

Розподіл обов'язків між першими заступниками Голови та заступниками Голови Антимонопольного комітету України здійснює Голова Антимонопольного комітету України. (Статтю 10 доповнено частиною п'ятою згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

Перші заступники і заступники Голови Антимонопольного комітету України виконують за дорученням Голови окремі його функції і заступають Голову Комітету у разі його відсутності або неможливості здійснення ним своїх повноважень. (Частина шоста статті 10 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

У разі відсутності перших заступників і заступників обов'язки Голови Антимонопольного комітету України виконує державний уповноважений Антимонопольного комітету України. (Частина сьома статті 10 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

(Стаття 10 в редакції Закону № 1907-III від 13.07.2000)

**Стаття 11. Державні уповноважені Антимонопольного комітету України**

Державні уповноважені Антимонопольного комітету України призначаються на посади та звільняються з посад Президентом України за поданням Прем'єр-міністра України, яке вноситься на підставі пропозицій Голови Антимонопольного комітету України.

Строк повноважень державного уповноваженого Антимонопольного комітету України становить сім років. (Частина друга статті 11 в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

Після закінчення строку повноважень державний уповноважений Антимонопольного комітету України продовжує виконувати свої обов'язки до призначення на цю посаду нового державного уповноваженого.

Замість державного уповноваженого, який достроково вибув зі складу Комітету, має бути призначено нового державного уповноваженого на строк, що залишився.

(Частина п'яту статті 11 виключено на підставі Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

Державним уповноваженим може бути призначено громадянина України, який досяг тридцяти років, має вищу, як правило, юридичну чи економічну освіту, стаж роботи за фахом не менше п'яти років протягом останніх десяти років.

Державні уповноважені є членами Антимонопольного комітету України як вищого колегіального органу.

Державні уповноважені очолюють або входять до складу адміністративних колегій Антимонопольного комітету України, виконують інші обов'язки за дорученням Голови Антимонопольного комітету України. (Частина восьма статті 11 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

(Стаття 11 в редакції Закону № 1907-III від 13.07.2000)

**Стаття 12. Територіальні відділення Антимонопольного комітету України**

Для реалізації завдань, покладених на Антимонопольний комітет України, в Автономній Республіці Крим, областях, містах Києві і Севастополі утворюються територіальні відділення Антимонопольного комітету України, повноваження яких визначаються Комітетом у межах його компетенції. У разі необхідності можуть утворюватись міжобласні територіальні відділення. (Частина перша статті 12 із змінами, внесеними згідно із Законами № 1907-III від 13.07.2000, № 1294-IV від 20.11.2003)

Повноваження територіальних відділень Антимонопольного комітету України визначаються цим Законом, іншими актами законодавства. Повноваження територіального відділення Антимонопольного комітету України не можуть виходити за межі повноважень Антимонопольного комітету України, визначених законом. (Частина друга статті 12 в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

Територіальне відділення Антимонопольного комітету України очолює голова територіального відділення. Голова територіального відділення та його заступник призначаються та звільняються Головою Антимонопольного комітету України. Заступник голови територіального відділення призначається та звільняється Головою Комітету за поданням голови територіального відділення. (Частина третя статті 12 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

Голова Київського міського територіального відділення Антимонопольного комітету України за посадою є державним уповноваженим Антимонопольного комітету України. (Статтю 12 доповнено частиною четвертою згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

Обмеження щодо порядку призначення голів територіальних відділень Антимонопольного комітету України та їх заступників, у тому числі шляхом встановлення обов'язку погодження з іншими органами державної влади, органами місцевого самоврядування кандидатур на ці посади, не допускається. (Частина статті 12 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1907-III від 13.07.2000, в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

Територіальне відділення Антимонопольного комітету України підконтрольне та підвітне Антимонопольному комітету України. (Частина статті 12 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1907-III від 13.07.2000, в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

**Стаття 12-1. Порядок утворення і діяльності колегіальних органів Антимонопольного комітету України**

Постійно діючі адміністративні колегії Антимонопольного комітету України утворюються Антимонопольним комітетом України з числа державних уповноважених Антимонопольного комітету України у складі трьох осіб.

Постійно діючу адміністративну колегію очолює перший заступник або один із заступників Голови Антимонопольного комітету України.

Тимчасові адміністративні колегії Антимонопольного комітету України утворюються Головою Антимонопольного комітету України з числа державних уповноважених та голів територіальних відділень Антимонопольного комітету України у складі не менше ніж три особи. Тимчасову адміністративну колегію очолює державний уповноважений Антимонопольного комітету України.

Адміністративна колегія територіального відділення Антимонопольного комітету України утворюється головою територіального відділення Антимонопольного комітету України з числа керівних працівників територіального відділення у складі не менше ніж три особи цього територіального відділення. За згодою Голови Антимонопольного комітету України до складу адміністративної колегії територіального відділення Антимонопольного комітету України можуть входити посадові особи Антимонопольного комітету України. Адміністративну колегію територіального відділення Антимонопольного комітету України очолює голова територіального відділення або його заступник.

Діяльність адміністративної колегії територіального відділення Антимонопольного комітету України координує голова відповідного територіального відділення Антимонопольного комітету України.

Члени Антимонопольного комітету України, адміністративної колегії Антимонопольного комітету України, адміністративної колегії територіального відділення Антимонопольного комітету України мають рівні права щодо розгляду питань, що належать до компетенції цих органів відповідно до законодавства про захист економічної конкуренції, в тому числі під час прийняття розпоряджень і рішень.

Рішення адміністративної колегії Антимонопольного комітету України приймається від імені Антимонопольного комітету України.

Рішення адміністративної колегії територіального відділення Антимонопольного комітету України приймається від імені територіального відділення Антимонопольного комітету України.

Формою роботи Антимонопольного комітету України, адміністративних колегій Антимонопольного комітету України, адміністративних колегій територіальних відділень Антимонопольного комітету України є їх засідання.

Засідання Антимонопольного комітету України, адміністративної колегії Антимонопольного комітету України, адміністративної колегії територіального відділення Антимонопольного комітету України є правоможним за умови присутності більшості від їх встановленого складу.

Розпорядження та рішення Антимонопольного комітету України, адміністративної колегії Антимонопольного комітету України, адміністративної

колегії територіального відділення Антимонопольного комітету України приймаються шляхом голосування більшістю голосів присутніх на їх засіданнях членів.

У разі перевірки Антимонопольним комітетом України рішення, прийнятого державним уповноваженим Антимонопольного комітету України, адміністративною колегією Антимонопольного комітету України, перевірки законності та обґрунтованості постанови про адміністративне правопорушення, винесеної адміністративною колегією Антимонопольного комітету України, державним уповноваженим Антимонопольного комітету України, засідання є правоможним, якщо на ньому присутня більшість від встановленого складу Антимонопольного комітету України, без урахування членів Антимонопольного комітету України, які приймали рішення, виносили постанову, що перевіряється. У такому разі рішення приймається Антимонопольним комітетом України більшістю від його встановленого складу. При цьому члени Антимонопольного комітету України, які приймали рішення, виносили постанову, що перевіряється, не беруть участі у голосуванні.

Порядок діяльності Антимонопольного комітету України, адміністративних колегій Антимонопольного комітету України, адміністративних колегій територіального відділення Антимонопольного комітету України як колегіальних органів визначається цим Законом, іншими актами законодавства про захист економічної конкуренції, в тому числі регламентами цих органів, що затверджуються Антимонопольним комітетом України.

(Закон доповнено статтею 12-1 згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

### **Стаття 13. Виключна компетенція Антимонопольного комітету України як вищого колегіального органу**

Виключно до компетенції Антимонопольного комітету України належать:

1) надання дозволу або заборона узгоджених дій відповідно до частин першої та другої статті 10 Закону України «Про захист економічної конкуренції» ;

2) перевірка рішень, прийнятих державними уповноваженими та адміністративними колегіями Антимонопольного комітету України, перевірка законності та обґрунтованості постанов про адміністративні правопорушення, винесених державними уповноваженими та адміністративними колегіями Антимонопольного комітету України. Це обмеження не розповсюджується на випадки перевірок, розслідувань і судових розглядів відповідними правоохоронними органами і судами;

3) перегляд рішень, прийнятих Антимонопольним комітетом України, у справах про порушення законодавства про захист економічної конкуренції та за заявами і справами про узгоджені дії, концентрацію;

4) затвердження власних нормативно-правових актів;

5) затвердження разом з іншими заінтересованими органами виконавчої влади міжвідомчих нормативно-правових актів;

6) схвалення проектів нормативно-правових актів, розроблених Антимонопоольним комітетом України з питань, що належать до його компетенції, відповідно до законодавства про захист економічної конкуренції;

7) офіційне тлумачення власних нормативно-правових актів і надання рекомендаційних роз'яснень з питань застосування законодавства про захист економічної конкуренції;

8) затвердження Положення про територіальне відділення Антимонопоольного комітету України;

9) затвердження положень про дорадчі органи Антимонопоольного комітету України та їх склад;

10) утворення постійно діючих адміністративних колегій Антимонопоольного комітету України;

11) заслуховування звітів державних уповноважених, голів територіальних відділень, керівників самостійних структурних підрозділів апарату Антимонопоольного комітету України;

12) затвердження звітів про діяльність Антимонопоольного комітету України для подання їх Верховній Раді України.

Антимонопоольний комітет України як вищий колегіальний орган може розглядати будь-яке питання, що належить до компетенції його органів.

(Стаття 13 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1907-III від 13.07.2000, в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003, частина перша статті 13 в частині надання повноважень розглядати справи про адміністративні правопорушення, набирає чинності з дня внесення відповідних змін до Кодексу України про адміністративні правопорушення (80731-10, 80732-10) згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

#### **Стаття 14. Компетенція адміністративних колегій Антимонопоольного комітету України та адміністративних колегій територіального відділення Антимонопоольного комітету України**

Постійно діюча адміністративна колегія Антимонопоольного комітету України має такі повноваження:

1) розглядати заяви і справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, про надання дозволу, надання попередніх висновків стосовно узгоджених дій, концентрації, проводити розслідування або дослідження за цими заявами і справами;

2) приймати передбачені законодавством про захист економічної конкуренції розпорядження та рішення, надавати висновки щодо кваліфікації дій відповідно до законодавства про захист економічної конкуренції, попередні висновки стосовно узгоджених дій, концентрації;

3) перевіряти рішення адміністративних колегій територіальних відділень Антимонопоольного комітету України;

4) переглядати рішення, прийняті постійно діючою адміністративною колегією Антимонопольного комітету України;

5) при розгляді заяв і справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, проведенні перевірки та в інших передбачених законом випадках вимагати від суб'єктів господарювання, об'єднань, органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю, їх посадових осіб і працівників, інших фізичних та юридичних осіб інформацію, в тому числі з обмеженим доступом;

6) призначати експертизу та експерта з числа осіб, які володіють необхідними знаннями для надання експертного висновку;

7) проводити дослідження ринку, визначати межі товарного ринку, а також становище, в тому числі монопольне (домінуюче), суб'єктів господарювання на цьому ринку та приймати відповідні рішення (розпорядження);

8) визначати наявність або відсутність контролю між суб'єктами господарювання або їх частинами та склад групи суб'єктів господарювання, що є єдиним суб'єктом господарювання;

9) вносити до органів виконавчої влади обов'язкові для розгляду подання щодо анулювання ліцензій, припинення операцій, пов'язаних із зовнішньо-економічною діяльністю суб'єктів господарювання, у разі порушення ними законодавства про захист економічної конкуренції;

10) надавати обов'язкові для розгляду рекомендації органам влади, органам місцевого самоврядування, органам адміністративно-господарського управління та контролю, суб'єктам господарювання, об'єднанням щодо припинення дій або бездіяльності, які містять ознаки порушень законодавства про захист економічної конкуренції, та усунення причин виникнення цих порушень і умов, що їм сприяють;

11) розглядати справи про адміністративні правопорушення, виносити постанови, а також перевіряти законність та обґрунтованість постанов, винесених адміністративними колегіями територіальних відділень Антимонопольного комітету України, в цих справах;

12) звертатися до суду із запитом щодо надання інформації про справи, що розглядаються цими судами відповідно до законодавства про захист економічної конкуренції.

Постійно діюча адміністративна колегія Антимонопольного комітету України має право надавати обов'язкові для розгляду рекомендації та вносити пропозиції органам державної влади, органам місцевого самоврядування, установам, організаціям, суб'єктам господарювання, об'єднанням щодо здійснення заходів, спрямованих на обмеження монополізму, розвиток підприємництва і конкуренції, запобігання порушенням законодавства про захист економічної конкуренції, а також щодо припинення дій або бездіяльності, що можуть мати негативний вплив на конкуренцію.

Постійно діюча адміністративна колегія Антимонопольного комітету України здійснює інші повноваження відповідно до законодавства про захист економічної конкуренції.

До компетенції тимчасової адміністративної колегії Антимонопольного комітету України належать перегляд прийнятих тимчасовою адміністративною колегією Антимонопольного комітету України рішень, здійснення повноважень, передбачених у пунктах 1, 2, 5–10 і 12 частини першої, частині другій цієї статті, а також здійснення інших повноважень відповідно до законодавства про захист економічної конкуренції.

Адміністративна колегія територіального відділення Антимонопольного комітету України має такі повноваження:

1) розглядати заяви і справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, про надання дозволу, надання попередніх висновків стосовно узгоджених дій, проводити розслідування або дослідження за цими заявами і справами;

2) приймати передбачені законодавством про захист економічної конкуренції розпорядження та рішення, надавати висновки щодо кваліфікації дій відповідно до законодавства про захист економічної конкуренції, попередні висновки стосовно узгоджених дій;

3) розглядати справи про адміністративні правопорушення, виносити постанови в цих справах;

4) переглядати рішення, прийняті адміністративною колегією територіального відділення Антимонопольного комітету України;

5) при розгляді заяв і справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, проведенні перевірки та в інших передбачених законом випадках вимагати від суб'єктів господарювання, об'єднань, органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю, їх посадових осіб і працівників, інших фізичних та юридичних осіб інформацію, в тому числі з обмеженим доступом;

6) призначати експертизу та експерта з числа осіб, які володіють необхідними знаннями для надання експертного висновку;

7) проводити дослідження ринку, визначати межі товарного ринку, а також становище, в тому числі монопольне (домінуюче), суб'єктів господарювання на цьому ринку та приймати відповідні рішення (розпорядження);

8) визначати наявність або відсутність контролю між суб'єктами господарювання або їх частинами та склад групи суб'єктів господарювання, що є єдиним суб'єктом господарювання;

9) вносити до органів виконавчої влади обов'язкові для розгляду подання щодо анулювання ліцензій, припинення операцій зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання у разі порушення ними законодавства про захист економічної конкуренції;

10) надавати обов'язкові для розгляду рекомендації органам влади, органам місцевого самоврядування, органам адміністративно-господарського управління та контролю, суб'єктам господарювання, об'єднанням щодо припинення дій або бездіяльності, які містять ознаки порушень законодавства про захист економічної конкуренції, та усунення причин виникнення цих порушень і умов, що їм сприяють;

11) звертатися до суду із запитом щодо надання інформації про справи, що розглядаються цими судами відповідно до законодавства про захист економічної конкуренції.

Адміністративна колегія територіального відділення Антимонопольного комітету України має право надавати обов'язкові для розгляду рекомендації та вносити до органів державної влади, органів місцевого самоврядування, установ, організацій, суб'єктів господарювання, об'єднань пропозиції щодо проведення заходів, спрямованих на обмеження монополізму, розвиток підприємництва і конкуренції, запобігання порушенням законодавства про захист економічної конкуренції, а також щодо припинення дій або бездіяльності, що можуть мати негативний вплив на конкуренцію.

Адміністративна колегія територіального відділення Антимонопольного комітету України здійснює інші повноваження відповідно до законодавства про захист економічної конкуренції.

(Стаття 14 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1907-III від 13.07.2000, в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003, стаття 14 в частині надання повноважень розглядати справи про адміністративні правопорушення, набирає чинності з дня внесення відповідних змін до Кодексу України про адміністративні правопорушення (80731-10, 80732-10) згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

### **Стаття 15. Апарат Антимонопольного комітету України, його територіальних відділень**

Апарат Антимонопольного комітету України, його територіальних відділень здійснює роботу із забезпечення діяльності Антимонопольного комітету України та його органів, територіальних відділень Антимонопольного комітету України, в тому числі організаційну, технічну, аналітичну, інформаційно-довідкову та іншу роботу.

Посадові особи апарату Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень з метою виконання завдань, визначених частиною першою цієї статті, за дорученням Голови Антимонопольного комітету України, державного уповноваженого чи іншого органу Антимонопольного комітету України можуть здійснювати такі дії:

1) проводити розслідування за заявами і справами про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, дослідження за заявами і справами про надання дозволу та попередніх висновків стосовно узгодже-



них дій, концентрації суб'єктів господарювання, проводити дослідження ринків;

2) проводити перевірки суб'єктів господарювання, об'єднань, органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю щодо дотримання ними вимог законодавства про захист економічної конкуренції та під час проведення розслідувань за заявами і справами про порушення законодавства про захист економічної конкуренції;

3) безперешкодно входити до приміщень підприємств, установ та організацій під час проведення перевірок та розслідувань за заявами і справами про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, за умови пред'явлення службового посвідчення і документів, що підтверджують проведення перевірки чи розслідування;

4) при розгляді заяв і справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, проведенні перевірки та в інших передбачених законом випадках вимагати від суб'єктів господарювання, об'єднань, органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю, їх посадових осіб і працівників, інших фізичних та юридичних осіб інформацію, в тому числі з обмеженим доступом;

5) у випадках та порядку, передбачених законом, проводити огляд службових приміщень та транспортних засобів суб'єктів господарювання — юридичних осіб, вилучати або накладати арешт на предмети, документи чи інші носії інформації, які можуть бути доказами чи джерелом доказів у справі незалежно від їх місцезнаходження;

6) у разі перешкоджання працівникам Антимонопольного комітету України виконувати повноваження, передбачені пунктами 2-5 частини другої цієї статті, залучати працівників органів внутрішніх справ для застосування передбачених законом заходів, необхідних для подолання перешкод;

7) залучати працівників органів внутрішніх справ, митних та інших правоохоронних органів до забезпечення проведення розгляду справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, зокрема в разі проведення розслідування, в тому числі збирання та вилучення доказів, накладення арешту на майно, предмети, документи, інші носії інформації;

8) залучати до проведення перевірок спеціалістів органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій за погодженням з їх керівниками, депутатів місцевих рад за їх згодою;

9) складати протоколи про адміністративні правопорушення.

Посадові особи апарату територіальних відділень Антимонопольного комітету України за дорученням органів Антимонопольного комітету України, голів відповідних територіальних відділень Антимонопольного комітету України можуть здійснювати дії, передбачені частиною другою цієї статті.

Положення про структурні підрозділи апарату Антимонопольного комітету України затверджує Голова Антимонопольного комітету України, а про структурні підрозділи апарату територіального відділення — голова територіального відділення Антимонопольного комітету України.

(Стаття 15 в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

### **ГЛАВА III. СТАТУС ДЕРЖАВНОГО УПОВНОВАЖЕНОГО ТА ГОЛОВИ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ВІДДІЛЕННЯ АНТИМОНОПОЛЬНОГО КОМІТЕТУ УКРАЇНИ**

#### **Стаття 16. Компетенція державного уповноваженого Антимонопольного комітету України**

Державний уповноважений Антимонопольного комітету України має такі повноваження:

1) розглядати заяви і справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, про надання дозволу, надання попередніх висновків стосовно узгоджених дій, концентрації, приймати розпорядження про початок розгляду справи або надавати мотивовану відповідь про відмову в розгляді справи, проводити, організовувати розслідування або дослідження за цими заявами і справами, закрити провадження у цих справах незалежно від їх підвідомчості іншим органам Антимонопольного комітету України, вносити, передавати їх в установленому Антимонопольним комітетом України порядку на розгляд цих органів для прийняття рішення;

2) приймати передбачені законодавством про захист економічної конкуренції розпорядження та рішення, надавати висновки щодо кваліфікації дій відповідно до законодавства про захист економічної конкуренції, попередні висновки стосовно узгоджених дій;

3) складати протоколи, розглядати справи про адміністративні правопорушення, виносити постанови в цих справах;

4) проводити перевірки суб'єктів господарювання, об'єднань, органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю щодо дотримання ними вимог законодавства про захист економічної конкуренції та під час проведення розслідувань за заявами і справами про порушення законодавства про захист економічної конкуренції;

5) безперешкодно входити до приміщень підприємств, установ та організацій під час проведення перевірок та розслідувань за заявами і справами про порушення законодавства про захист економічної конкуренції за умови пред'явлення службового посвідчення і документів, що підтверджують проведення перевірки чи розслідування;

6) при розгляді заяв і справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, проведенні перевірки та в інших передбачених законом

випадках вимагати від суб'єктів господарювання, об'єднань, органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю, їх посадових осіб і працівників, інших фізичних та юридичних осіб інформацію, в тому числі з обмеженим доступом;

7) викликати для надання пояснень під час розгляду заяв і справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції посадових осіб і працівників суб'єктів господарювання, об'єднань, органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю, інших юридичних осіб, їх структурних підрозділів, філій, представництв, а також фізичних осіб;

8) призначати експертизу та експерта з числа осіб, які володіють необхідними знаннями для надання експертного висновку;

9) у випадках та порядку, передбачених законом, проводити огляд службових приміщень та транспортних засобів суб'єктів господарювання — юридичних осіб, вилучати або накладати арешт на предмети, документи чи інші носії інформації, які можуть бути доказами чи джерелом доказів у справі незалежно від їх місцезнаходження;

10) у разі перешкоджання працівникам Антимонопольного комітету України виконувати повноваження, передбачені пунктами 4–6 і 9 частини першої цієї статті, залучати працівників органів внутрішніх справ для застосування передбачених законом заходів, необхідних для подолання перешкод;

11) залучати працівників органів внутрішніх справ, митних та інших правоохоронних органів до забезпечення проведення розгляду справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, зокрема в разі проведення розслідування, в тому числі збирання та вилучення доказів, накладення арешту на майно, предмети, документи, інші носії інформації;

12) залучати до проведення перевірок спеціалістів органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій за погодженням з їх керівниками, депутатів місцевих рад за їх згодою;

13) проводити дослідження ринку, визначати межі товарного ринку, а також становище, в тому числі монопольне (домінуюче), суб'єктів господарювання на цьому ринку та приймати відповідні рішення (розпорядження);

14) визначати наявність або відсутність контролю чи узгодженості дій між суб'єктами господарювання або їх частинами та склад групи суб'єктів господарювання, що є єдиним суб'єктом господарювання;

15) вносити до органів виконавчої влади обов'язкові для розгляду подання щодо анулювання ліцензій, припинення операцій, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів господарювання, у разі порушення ними законодавства про захист економічної конкуренції;

16) надавати обов'язкові для розгляду рекомендації та вносити пропозиції органам державної влади, органам місцевого самоврядування, установам,

організаціям, суб'єктам господарювання, об'єднанням щодо здійснення заходів, спрямованих на обмеження монополізму, розвиток підприємництва і конкуренції, запобігання порушенням законодавства про захист економічної конкуренції, а також щодо припинення дій або бездіяльності, що можуть мати негативний вплив на конкуренцію;

17) надавати обов'язкові для розгляду рекомендації органам влади, органам місцевого самоврядування, органам адміністративно-господарського управління та контролю, суб'єктам господарювання, об'єднанням щодо припинення дій або бездіяльності, які містять ознаки порушень законодавства про захист економічної конкуренції, та усунення причин виникнення цих порушень і умов, що їм сприяють;

18) звертатися до суду з позовами, заявами і скаргами у зв'язку із застосуванням законодавства про захист економічної конкуренції, а також із запитом щодо надання інформації про справи, що розглядаються цими судами відповідно до законодавства про захист економічної конкуренції;

19) представляти Антимонопольний комітет України без спеціальної довіреності в суді;

20) здійснювати інші повноваження, передбачені законодавством про захист економічної конкуренції.

Рішення та розпорядження державних уповноважених Антимонопольного комітету України приймаються від імені Антимонопольного комітету України.

Без згоди Антимонопольного комітету України як вищого колегіального органу державний уповноважений не може входити до складу комісій, комітетів та інших органів, що створюються органами державної влади, органами місцевого самоврядування.

Державний уповноважений Антимонопольного комітету України зобов'язаний виконувати вимоги законодавства України, бути об'єктивним та неупередженим під час здійснення своїх повноважень. (Стаття 16 в редакції Закону № 1907-III від 13.07.2000, із змінами, внесеними згідно із Законом № 762-IV від 15.05.2003, в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003, частина перша статті 16 в частині надання повноважень розглядати справи про адміністративні правопорушення, набирає чинності з дня внесення відповідних змін до Кодексу України про адміністративні правопорушення (80731-10, 80732-10) згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

### **Стаття 17. Компетенція голови територіального відділення Антимонопольного комітету України**

Голова територіального відділення Антимонопольного комітету України має такі повноваження:

1) проводити, організувати розслідування за заявами про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, дослідження за заявами

про надання дозволу, попередніх висновків стосовно узгоджених дій, що підвідомчі адміністративним колегіям територіального відділення, а за дорученням Голови чи органів Антимонопольного комітету України — розслідування за заявами і справами про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, дослідження за заявами і справами про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію, підвідомчими цим органам;

2) приймати передбачені законодавством про захист економічної конкуренції розпорядження;

3) проводити перевірки суб'єктів господарювання, об'єднань, органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю щодо дотримання ними вимог законодавства про захист економічної конкуренції та під час проведення розслідувань за заявами і справами про порушення законодавства про захист економічної конкуренції;

4) безперешкодно входити до приміщень підприємств, установ та організацій під час проведення перевірок та розслідувань за заявами і справами про порушення законодавства про захист економічної конкуренції за умови пред'явлення службового посвідчення і документів, що підтверджують проведення перевірки чи розслідування;

5) при розгляді заяв і справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, проведенні перевірки та в інших передбачених законом випадках вимагати від суб'єктів господарювання, об'єднань, органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю, їх посадових осіб і працівників, інших фізичних та юридичних осіб інформацію, в тому числі з обмеженим доступом;

6) викликати для надання пояснень під час розгляду заяв і справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції посадових осіб і працівників суб'єктів господарювання, об'єднань, органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю, інших юридичних осіб, їх структурних підрозділів, філій, представництв, а також фізичних осіб;

7) призначати експертизу та експерта з числа осіб, які володіють необхідними знаннями для надання експертного висновку;

8) у випадках та порядку, передбачених законом, проводити огляд службових приміщень та транспортних засобів суб'єктів господарювання — юридичних осіб, вилучати або накладати арешт на предмети, документи чи інші носії інформації, які можуть бути доказами чи джерелом доказів у справі незалежно від їх місцезнаходження;

9) у разі перешкоджання працівникам Антимонопольного комітету України виконувати повноваження, передбачені пунктами 3, 4, 5 і 8 частини першої цієї статті, залучати працівників органів внутрішніх справ до

застосування передбачених законом заходів, необхідних для подолання пешкод;

10) залучати працівників органів внутрішніх справ, митних та інших правоохоронних органів до забезпечення проведення розгляду справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, зокрема в разі проведення розслідування, в тому числі збирання та вилучення доказів, накладення арешту на майно, предмети, документи, інші носії інформації;

11) залучати до проведення перевірок спеціалістів органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій за погодженням з їх керівниками, депутатів місцевих рад за їх згодою;

12) проводити дослідження ринку, визначати межі товарного ринку, а також становище, в тому числі монополічне (домінуюче), суб'єктів господарювання на цьому ринку та приймати відповідні рішення (розпорядження);

13) визначати наявність або відсутність контролю між суб'єктами господарювання чи їх частинами та склад групи суб'єктів господарювання, що є єдиним суб'єктом господарювання;

14) вносити до органів виконавчої влади обов'язкові для розгляду подання щодо анулювання ліцензій, припинення операцій, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів господарювання, у разі порушення ними законодавства про захист економічної конкуренції;

15) надавати обов'язкові для розгляду рекомендації та вносити до органів державної влади, органів місцевого самоврядування, установ, організацій, суб'єктів господарювання, об'єднань пропозиції щодо здійснення заходів, спрямованих на обмеження монополізму, розвиток підприємництва і конкуренції, запобігання порушенням законодавства про захист економічної конкуренції, а також щодо припинення дій або бездіяльності, що можуть мати негативний вплив на конкуренцію;

16) звертатися до суду з позовами, заявами і скаргами у зв'язку із застосуванням законодавства про захист економічної конкуренції, а також із запитами щодо надання інформації про справи, що розглядаються цими судами відповідно до законодавства про захист економічної конкуренції;

17) представляти територіальне відділення Антимонопольного комітету України без спеціальної довіреності в суді;

18) уповноважувати своїх заступників здійснювати повноваження, передбачені пунктами 1–2 частини першої цієї статті;

19) складати протоколи про адміністративні правопорушення;

20) здійснювати інші повноваження, передбачені законодавством про захист економічної конкуренції.

Голова територіального відділення Антимонопольного комітету України в Автономній Республіці Крим, голова територіального відділення Антимонопольного комітету України з питань, віднесених до його компетенції, має

право бути невідкладно прийнятим відповідно Головою Верховної Ради Автономної Республіки Крим, Головою Ради міністрів Автономної Республіки Крим, керівниками та посадовими особами місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій.

Голова територіального відділення Антимонопольного комітету України має права і виконує обов'язки в межах компетенції, визначеної цим Законом, іншими актами законодавства, Положенням про територіальне відділення Антимонопольного комітету України, що затверджується Антимонопольним комітетом України, здійснює керівництво діяльністю територіального відділення, забезпечує виконання завдань і функцій, покладених на територіальне відділення та його адміністративні колегії.

Розпорядження голови територіального відділення Антимонопольного комітету України приймаються від імені територіального відділення Антимонопольного комітету України.

Без згоди Антимонопольного комітету України як вищого колегіальному органу голова територіального відділення Антимонопольного комітету України не може входити до складу комісій, комітетів та інших органів, що утворюються органами державної влади, органами місцевого самоврядування.

Голова територіального відділення Антимонопольного комітету України зобов'язаний додержуватись вимог законів, бути об'єктивним і неупередженим під час здійснення своїх повноважень.

(Стаття 17 в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

**Стаття 18. Дисциплінарна відповідальність та звільнення з посад першого заступника Голови Антимонопольного комітету України, державного уповноваженого**

Перший заступник, заступник Голови Антимонопольного комітету України, державний уповноважений Антимонопольного комітету України може бути притягнутий до дисциплінарної відповідальності (крім звільнення) на загальних підставах в порядку, встановленому законом. (Частина перша статті 18 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1907-III від 13.07.2000)

Перший заступник, заступник Голови Антимонопольного комітету України, державний уповноважений Антимонопольного комітету України може бути звільнений з посади:

за станом здоров'я, який перешкоджає продовженню роботи;

за власним бажанням;

в разі грубого порушення службових обов'язків або вчинення ним злочину.

(Частина третю статті 18 виключено на підставі Закону № 1907-III від 13.07.2000)

Перший заступник, заступник Голови Антимонопольного комітету України, державний уповноважений Антимонопольного комітету України має право на відставку в порядку, визначеному законом. (Частина третя статті 18 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1907-III від 13.07.2000)  
(Стаття 18 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

#### **ГЛАВА IV. ПРАВОВІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОВНОВАЖЕНЬ АНТИМОНОПОЛЬНОГО КОМІТЕТУ УКРАЇНИ**

##### **Стаття 19. Гарантії здійснення повноважень Антимонопольного комітету України**

Під час розгляду заяв і справ про узгоджені дії, концентрацію, про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, в тому числі під час проведення розслідування, дослідження, прийняття розпоряджень, рішень за заявами і справами, здійснення інших повноважень у сфері контролю за дотриманням законодавства про захист економічної конкуренції, контролю за узгодженими діями, концентрацією органи та посадові особи Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень керуються лише законодавством про захист економічної конкуренції і є незалежними від органів державної влади, органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб та суб'єктів господарювання, а також політичних партій та інших об'єднань громадян чи їх органів. (Частина перша статті 19 в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

Втручання органів державної влади, органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб та суб'єктів господарювання, а також політичних партій та інших об'єднань громадян чи їх органів у діяльність Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень забороняється, за винятком випадків, визначених законами України. (Частина друга статті 19 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1907-III від 13.07.2000, в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

Вплив у будь-якій формі на працівника Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень з метою перешкоджання виконанню ним службових обов'язків або прийняття неправомірного рішення тягне за собою відповідальність, передбачену законодавством.

##### **Стаття 20. Відносини Антимонопольного комітету України з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, органами адміністративно-господарського управління та контролю, засобами масової інформації та громадськими організаціями**

Органи влади, органи місцевого самоврядування беруть участь у розробленні та реалізації конкурентної політики, взаємодіють з Антимонопольним комітетом України в питаннях розвитку конкуренції, розроблення регіональних програм економічного розвитку та інформують Антимонопольний



комітет України про виконання заходів, пов'язаних з реалізацією конкурентної політики. (Статтю 20 доповнено частиною першою згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

У питаннях розвитку конкуренції та демонополізації економіки Антимонопольний комітет України та його територіальні відділення взаємодіють з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, органами адміністративно-господарського управління та контролю.

Антимонопольний комітет України та його територіальні відділення взаємодіють із засобами масової інформації та громадськими організаціями у роботі по запобіганню порушенням законодавства про захист економічної конкуренції, оприлюднюють у засобах масової інформації повідомлення про свою діяльність і прийняті рішення.

(Частина третя статті 20 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

Органи влади, органи місцевого самоврядування, органи адміністративно-господарського управління та контролю зобов'язані погоджувати з Антимонопольним комітетом України, його територіальними відділеннями проекти нормативно-правових актів та інших рішень, які можуть вплинути на конкуренцію, зокрема щодо створення суб'єктів господарювання, встановлення і зміни правил їх поведінки на ринку, або такі, що можуть призвести до недопущення, усунення, обмеження чи спотворення конкуренції на відповідних ринках, а також одержувати дозвіл Антимонопольного комітету України на концентрацію у випадках, передбачених законом. (Частина четверта статті 20 в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

(Стаття 20 в редакції Закону Законом № 1907-III від 13.07.2000)

**Стаття 20-1. Відносини Антимонопольного комітету України з Верховною Радою України, Кабінетом Міністрів України**

Антимонопольний комітет України щорічно до 15 березня наступного за звітним року подає до Верховної Ради України звіт про свою діяльність.

Верховна Рада України щорічно розглядає до 15 квітня звіт Антимонопольного комітету України, а також заслуховує доповіді, інформацію (повідомлення) Антимонопольного комітету України.

Антимонопольний комітет України в разі необхідності подає до комітетів Верховної Ради України пропозиції до законопроектів з питань, що належать до його компетенції.

Антимонопольний комітет України взаємодіє з Кабінетом Міністрів України в питаннях розроблення і здійснення програм економічного розвитку України.

Антимонопольний комітет України розробляє та подає до Кабінету Міністрів України проекти актів щодо пріоритетів і напрямів конкурентної політики на визначений період, узагальнює та аналізує інформацію про їх виконання.

(Закон доповнено статтею 20-1 згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

**Стаття 21. Повідомлення про порушення законодавства про захист економічної конкуренції**

Органи державної влади, органи місцевого самоврядування, органи адміністративно-господарського управління та контролю, їх посадові особи зобов'язані передавати Антимонопольному комітету України та його територіальним відділенням відомості, що можуть свідчити про порушення законодавства про захист економічної конкуренції.

(Стаття 21 в редакції Закону № 1907-III від 13.07.2000)

**Стаття 22. Обов'язковість виконання розпоряджень, рішень та вимог органу Антимонопольного комітету України, голови територіального відділення Антимонопольного комітету України**

Розпорядження, рішення та вимоги органу Антимонопольного комітету України, голови територіального відділення Антимонопольного комітету України, вимоги уповноважених ними працівників Антимонопольного комітету України, його територіального відділення в межах їх компетенції є обов'язковими для виконання у визначені ними строки, якщо інше не передбачено законом.

Невиконання розпоряджень, рішень та вимог органу Антимонопольного комітету України, голови територіального відділення Антимонопольного комітету України, вимог уповноважених ними працівників Антимонопольного комітету України, його територіального відділення тягне за собою передбачену законом відповідальність.

(Стаття 22 в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

**Стаття 22-1. Обов'язок надання інформації**

Суб'єкти господарювання, об'єднання, органи влади, органи місцевого самоврядування, органи адміністративно-господарського управління та контролю, інші юридичні особи, їх структурні підрозділи, філії, представництва, їх посадові особи та працівники, фізичні особи зобов'язані на вимогу органу Антимонопольного комітету України, голови територіального відділення Антимонопольного комітету України, уповноважених ними працівників Антимонопольного комітету України, його територіального відділення подавати документи, предмети чи інші носії інформації, пояснення, іншу інформацію, в тому числі з обмеженим доступом та банківську таємницю, необхідну для виконання Антимонопольним комітетом України, його територіальними відділеннями завдань, передбачених законодавством про захист економічної конкуренції.

Документи, статистична та інша інформація, необхідні для виконання завдань, передбачених законодавством про захист економічної конкуренції, надаються на вимогу органу Антимонопольного комітету України, голови

територіального відділення Антимонопольного комітету України, уповноважених ними працівників Антимонопольного комітету України, його територіального відділення безкоштовно. Вимоги органу Антимонопольного комітету України, голови територіального відділення Антимонопольного комітету України можуть передбачати як одноразове, так і періодичне надання інформації.

Інформація з обмеженим доступом, одержана Антимонопольним комітетом України, його територіальними відділеннями у процесі здійснення своїх повноважень, використовується ними виключно з метою забезпечення виконання завдань, визначених законодавством про захист економічної конкуренції, і не підлягає розголошенню. Така інформація може бути надана органам слідства та суду відповідно до закону.

За розголошення комерційної таємниці працівники Антимонопольного комітету України, його територіальних відділень несуть відповідальність, встановлену законом.

Усні вимоги державного уповноваженого Антимонопольного комітету України, голови територіального відділення Антимонопольного комітету України, уповноважених ними працівників Антимонопольного комітету України, його територіального відділення, пояснення осіб та інші дії, вчинені на виконання цих усних вимог, фіксуються в протоколі, в якому зазначається також дата і місце його складання, прізвища державного уповноваженого Антимонопольного комітету України, голови територіального відділення Антимонопольного комітету України, уповноважених ними працівників Антимонопольного комітету України, його територіального відділення із зазначенням їх посад, прізвищ осіб, які надають пояснення.

Протокол підписується відповідно головуючим колегіального органу Антимонопольного комітету України, державним уповноваженим Антимонопольного комітету України, головою територіального відділення, уповноваженим ними працівником Антимонопольного комітету України, його територіального відділення та особами, до яких були звернені усні вимоги. Про відмову осіб, до яких були звернені усні вимоги підписати протокол, зазначається у протоколі. Особа має право надати пояснення і зауваження стосовно змісту протоколу, які додаються до протоколу, а також викласти мотиви своєї відмови від його підписання.

(Закон доповнено статтею 22-1 згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

### **Стаття 22-2. Співробітництво Антимонопольного комітету України з компетентними органами інших держав**

Антимонопольний комітет України на підставі міжнародних договорів України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, співпрацює з компетентними органами інших держав, зокрема шляхом обміну інформацією.

Антимонопольний комітет України може надавати компетентним органам інших держав та отримувати від них інформацію, зокрема з обмеженим доступом.

Надання інформації компетентним органам інших держав можливе лише в разі, якщо:

інформація буде використана конкурентним відомством виключно для виконання покладених на нього згідно із законодавством завдань;

відповідне конкурентне відомство може забезпечити такий режим доступу до інформації, який би не призвів до розкриття інформації для інших цілей чи її розголошення в будь-який спосіб, у тому числі шляхом несанкціонованого доступу.

(Закон доповнено статтею 22-2 згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

### **Стаття 23. Процесуальні засади діяльності Антимонопольного комітету України**

Діяльність щодо виявлення, запобігання та припинення порушень законодавства про захист економічної конкуренції, в тому числі законодавства про захист від недобросовісної конкуренції, проводиться Антимонопольним комітетом України, його органами та посадовими особами з додержанням процесуальних засад, визначених законодавчими актами України про захист економічної конкуренції. (Частина перша статті 23 в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

Порядок розгляду Антимонопольним комітетом України та його територіальними відділеннями справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції повинен забезпечувати дотримання прав і законних інтересів фізичних та юридичних осіб і держави. (Частина друга статті 23 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1907-III від 13.07.2000)

#### **Стаття 23-1. Слухання у справах про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію, про порушення законодавства про захист економічної конкуренції**

Органи Антимонопольного комітету України, які розглядають справу про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію, про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, в тому числі про недобросовісну конкуренцію, до прийняття рішення по суті можуть проводити слухання у справі.

Слухання проводиться органом Антимонопольного комітету України, який розглядає справу, чи за дорученням голови цього органу одним або декількома його членами.

Орган Антимонопольного комітету України до слухання у справі залучає осіб, які беруть участь у розгляді справи, для надання ними пояснень, доводів та інших міркувань, необхідних для встановлення фактичних обставин справи.

У слуханні у справі беруть участь працівники Антимонопольного комітету України, його територіальних відділень, а в разі потреби залучаються експерти.

До слухання у справі можуть бути залучені інші особи, якщо заявник, а у справах про порушення законодавства про захист економічної конкуренції — заявник і відповідач не висловили проти цього обґрунтованих заперечень.

Орган Антимонопольного комітету України за власною ініціативою чи за заявою осіб, які беруть участь у розгляді справи, може провести повністю або частково закриті слухання у справі, якщо відкрите слухання може завдати шкоди інтересам держави, осіб, які беруть участь у розгляді справи, та інших осіб або перешкодити подальшому розгляду справи.

Порядок проведення слухання у справі визначається Антимонопольним комітетом України відповідно до цього Закону та інших актів законодавства з питань захисту економічної конкуренції.

(Закон доповнено статтею 23-1 згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

**Стаття 24. Надання рішень та розпоряджень органів Антимонопольного комітету України і голів його територіальних відділень**

Рішення та розпорядження, що приймаються органами Антимонопольного комітету України, головами його територіальних відділень відповідно до законодавства про захист економічної конкуренції, надаються особам, які беруть участь у справі, у вигляді їх копій, посвідчених у порядку, встановленому законодавством.

Особливості порядку надання та оприлюднення рішень, розпоряджень встановлюються законодавством про захист економічної конкуренції.

(Стаття 24 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1907-III від 13.07.2000, в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

**Стаття 25. Звернення до суду**

З метою захисту інтересів держави, споживачів та суб'єктів господарювання Антимонопольний комітет України, територіальні відділення Антимонопольного комітету України у зв'язку з порушенням законодавства про захист економічної конкуренції органами влади, юридичними чи фізичними особами подають заяви, позови, скарги до суду, в тому числі про:

визнання недійсними нормативно-правових та інших актів, зокрема рішень, наказів, розпоряджень, постанов тощо, органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю чи розірвання угоди в разі невиконання ними у встановлені строки рішень органів Антимонопольного комітету України про скасування або зміну актів, прийнятих органами влади, органами місцевого самоврядування, органами адміністративно-господарського управління та контролю, або про розірвання угоди;

стягнення не сплачених у добровільному порядку штрафів та пені;

припинення порушення законодавства про захист економічної конкуренції;

зобов'язання виконати рішення органів Антимонопольного комітету України;

безоплатне вилучення товарів з неправомірно використаним позначенням та (або) копій виробів іншого суб'єкта господарювання;

вилучення, накладення арешту на майно, документи, предмети, інші носії інформації у місцях проживання та інших володіннях особи;

з інших підстав, передбачених законом.

(Стаття 25 із змінами, внесеними згідно із Законами № 762-IV від 15.05.2003, № 1907-III від 13.07.2000, в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

## **ГЛАВА V. ІНШІ ПИТАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АНТИМОНОПОЛЬНОГО КОМІТЕТУ УКРАЇНИ**

### **Стаття 26. Науково-методичне та інформаційне забезпечення діяльності Антимонопольного комітету України**

(Назва статті 26 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

Для підготовки рекомендацій з питань організації та діяльності Антимонопольного комітету України, методології і методики здійснення контролю за дотриманням законодавства про захист економічної конкуренції, розробки пропозицій щодо його застосування та удосконалення, а також з інших питань Антимонопольний комітет України створює дорадчі органи, проводить техніко-економічні та наукові дослідження, залучає експертів та консультантів, готує кадри за спеціальними програмами.

Антимонопольний комітет України видає власні друковані органи, в яких висвітлюються питання діяльності Антимонопольного комітету України та конкурентної політики. (Статтю 26 доповнено частиною другою згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

### **Стаття 27. Структура, гранична чисельність, штатний розпис, умови оплати праці, матеріально-побутового та іншого забезпечення**

Структура, гранична чисельність працівників, штатний розпис Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень затверджується Головою Антимонопольного комітету України в межах видатків згідно з кошторисом доходів і видатків.

Оплата праці, матеріально-побутове забезпечення, транспортне та медичне обслуговування, надання соціальних гарантій Голові Антимонопольного комітету України здійснюються на умовах і в порядку, визначених законодавством для міністрів; першому заступнику Голови — для перших заступників міністрів; заступникам Голови та державним уповноваженим Ан-

тимонопольного комітету України — для заступників міністрів; іншим працівникам центрального апарату Антимонопольного комітету України — для відповідних категорій спеціалістів міністерств; голові територіального відділення Антимонопольного комітету України в Автономній Республіці Крим і його заступникам — відповідно для заступника Голови Ради Міністрів та міністрів Автономної Республіки Крим; головам обласних, Київського та Севастопольського міських територіальних відділень Антимонопольного комітету України — відповідно для заступників голів обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій; заступникам голів територіальних відділень в областях, містах Києві та Севастополі — відповідно для начальників управлінь, самостійних відділів обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій; іншим працівникам територіальних відділень — відповідно для спеціалістів міністерств Автономної Республіки Крим, управлінь, самостійних відділів обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій. При цьому посадові оклади працівників Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень, службові обов'язки яких полягають у безпосередньому виконанні функцій, визначених статтею 2 Закону України «Про державний захист працівників суду і правоохоронних органів», встановлюються на тридцять відсотків вище відповідних окладів державних службовців.

Умови оплати праці працівників Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень встановлюються Кабінетом Міністрів України відповідно до закону.

(Стаття 27 в редакції Закону № 1907-III від 13.07.2000)

**Стаття 28. Фінансування та матеріально-технічне забезпечення Антимонопольного комітету України**

Фінансування Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень здійснюється за рахунок коштів загального та спеціального фондів державного бюджету. (Частина перша статті 28 в редакції Закону № 1907-III від 13.07.2000)

Обсяг асигнувань з державного бюджету на утримання Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень, у тому числі розмір видатків на оплату праці їх працівників щорічно встановлюється Верховною Радою України окремим рядком під час затвердження державного бюджету. (Частина друга статті 28 в редакції Закону № 1907-III від 13.07.2000)

Фінансування витрат на утримання Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень відбувається шляхом перерахування Головним управлінням Державного казначейства України на їх поточні бюджетні рахунки коштів загального фонду державного бюджету відповідно до нормативу перерахувань. Розмір цього нормативу встановлюється Верховною Радою України під час затвердження державного бюджету на черговий рік. (Частина третя статті 28 в редакції Закону № 1907-III від 13.07.2000)

(Дію частини четвертої статті 28 зупинено на 2004 рік в частині зарахування до спеціального фонду державного бюджету штрафів, накладених за порушення антимонопольного законодавства, та пені за прострочення їх сплати згідно із Законом № 1344-IV від 27.11.2003; дію частини четвертої статті 28 зупинено на 2003 рік в частині зарахування до спеціального фонду державного бюджету штрафів, накладених за порушення антимонопольного законодавства та пені за прострочення їх сплати згідно із Законом № 380-IV від 26.12.2002; дію частини четвертої статті 28 зупинено на 2002 рік в частині зарахування до спеціального фонду державного бюджету штрафів, накладених за порушення антимонопольного законодавства, та пені за прострочення їх сплати згідно із Законом № 2905-III від 20.12.2001) Плата, що справляється для відшкодування витрат, пов'язаних із розглядом заяв про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію суб'єктів господарювання, висновків, а також кошти від сплати штрафів, накладених за порушення законодавства про захист економічної конкуренції, та пені за прострочення їх сплати зараховуються до доходів спеціального фонду державного бюджету на спеціальний рахунок, не підлягають вилученню та використовуються за цільовим призначенням на фінансування діяльності Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень зокрема, на матеріально-технічне, в тому числі транспортне забезпечення, створення та розвиток інформаційно-аналітичної бази, видання друкованих органів Антимонопольного комітету України, підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації та соціально-побутове забезпечення працівників Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень.

(Частина четверта статті 28 в редакції Закону № 1907-III від 13.07.2000, із змінами, внесеними згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

Кошторис доходів і видатків Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень, у тому числі обсяг асигнувань на утримання Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень матеріально-побутового забезпечення, транспортного та медичного обслуговування, забезпечення соціальних гарантій та розмір фонду оплати праці працівників Комітету та його територіальних відділень, затверджується Антимонопольним комітетом України за поданням Голови Антимонопольного комітету України.

(Частина п'ята статті 28 в редакції Закону № 1907-III від 13.07.2000)

Транспортними і матеріально-технічними засобами Антимонопольний комітет України забезпечується за рахунок державного бюджету України в порядку, що визначається Кабінетом Міністрів України.

### **Стаття 29. Охорона особистих і майнових прав працівників Антимонопольного комітету України**

Працівники Антимонопольного комітету України при виконанні службових обов'язків є представниками державної влади. Їх особисті і майнові



права охороняються законом нарівні з працівниками правоохоронних органів.

Життя і здоров'я працівників Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень, службові обов'язки яких полягають у безпосередньому виконанні функцій, визначених статтею 2 Закону України «Про державний захист працівників суду і правоохоронних органів», підлягають обов'язковому державному страхуванню за рахунок коштів державного бюджету на суму п'ятирічної заробітної плати за їх останньою посадою. (Статтю 29 доповнено частиною другою згідно із Законом № 1907-III від 13.07.2000)

У разі загодіяння зазначеним особам у зв'язку з виконанням службових обов'язків каліцтва, поранення, контузії, травми, захворювання чи іншого стійкого ушкодження здоров'я, що виключає можливість продовження професійної діяльності, їм виплачується страхова сума у розмірі від річної до п'ятирічної заробітної плати за їх останньою посадою (залежно від ступеня втрати працездатності), а у разі загибелі (смерті) працівника внаслідок тілесного чи іншого ушкодження здоров'я, пов'язаного з виконанням службових обов'язків, сім'ї загиблого виплачується страхова сума у розмірі п'ятирічної заробітної плати за його останньою посадою. (Статтю 29 доповнено частиною третьою згідно із Законом № 1907-III від 13.07.2000)

Збитки, завдані знищенням або пошкодженням майна працівнику Антимонопольного комітету України чи працівнику територіального відділення або членам його сім'ї у зв'язку з виконанням ним службових обов'язків, відшкодовуються в установленому законом порядку в повному обсязі за рахунок коштів державного бюджету з наступним стягненням цієї суми з винних осіб. (Статтю 29 доповнено частиною четвертою згідно із Законом № 1907-III від 13.07.2000)

Порядок та умови обов'язкового державного страхування і перелік посад, які підлягають обов'язковому державному страхуванню, визначаються Кабінетом Міністрів України. (Статтю 29 доповнено частиною п'ятою згідно із Законом № 1907-III від 13.07.2000)

**Стаття 29-1. Соціальні гарантії для Голови, його заступників та державних уповноважених Антимонопольного комітету України**

Голові Антимонопольного комітету України, його заступникам та державним уповноваженим після закінчення строку їх повноважень надається попередня робота (посада), місце навчання, а у разі неможливості (ліквідація підприємства, установи, організації) — їм надається рівноцінна робота на іншому підприємстві, в установі, організації або вони зараховуються до резерву кадрів державної служби Антимонопольного комітету України за посадою, що відповідає їх професійному рівню, з урахуванням рангу державного службовця. На період працевлаштування за колишніми Головою, його заступниками та державними уповноваженими Антимонопольного комітету

України зберігається середньомісячний заробіток, але не більше одного року.

Порядок виплати зазначених коштів визначається Кабінетом Міністрів України.

Положення цієї статті застосовуються, якщо вони не погіршують рівень соціальних гарантій, які випливають із статті 27 цього Закону.

(Закон доповнено статтею 29-1 згідно із Законом № 1907-III від 13.07.2000)

**Стаття 30. Посвідчення працівника Антимонопольного комітету України**

Державні уповноважені, голови територіальних відділень, відповідальні працівники Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень мають службове посвідчення. Положення про службове посвідчення працівника Антимонопольного комітету затверджується Президентом України.

(Стаття 30 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1907-III від 13.07.2000)

*Президент України*

*Л. КРАВЧУК*

м. Київ, 26 листопада 1993 року  
№ 3659-XII

**ЗАКОН УКРАЇНИ**  
Про захист економічної конкуренції

(Відомості Верховної Ради (ВВР), 2001, № 12, ст. 64)

(Із змінами, внесеними згідно із Законами  
№ 380-IV (380-15) від 26.12.2002, ВВР, 2003, № 10–11, ст. 86  
№ 762-IV (762-15) від 15.05.2003, ВВР, 2003, № 30, ст. 247  
№ 1344-IV (1344-15) від 27.11.2003, ВВР, 2004, № 17–18, ст. 250)

(У тексті Закону слова «арбітражний суд» у всіх відмінках  
виключено на підставі Закону № 762-IV (762-15) від 15.05.2003)

Цей Закон визначає правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і спрямований на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин.

**Розділ I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ**

**Стаття 1. Визначення термінів**

Терміни, що вживаються в цьому Законі, мають таке значення:

економічна конкуренція (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;

інформація — відомості в будь-якій формі й вигляді та збережені на будь-яких носіях (у тому числі листування, книги, помітки, ілюстрації (карти, діаграми, органіграми, малюнки, схеми тощо), фотографії, голограми, кіно-, відео-, мікрофільми, звукові записи, бази даних комп'ютерних систем або повне чи часткове відтворення їх елементів), пояснення осіб та будь-які інші публічно оголошені чи документовані відомості;

контроль — вирішальний вплив однієї чи декількох пов'язаних юридичних та/або фізичних осіб на господарську діяльність суб'єкта господарювання чи його частини, який здійснюється безпосередньо або через інших осіб, зокрема завдяки: праву володіння чи користування всіма активами чи їх значною частиною; праву, яке забезпечує вирішальний вплив на формування складу,

результати голосування та рішення органів управління суб'єкта господарювання; укладенню договорів і контрактів, які дають можливість визначати умови господарської діяльності, давати обов'язкові до виконання вказівки або виконувати функції органу управління суб'єкта господарювання; заміщенню посади керівника, заступника керівника спостережної ради, правління, іншого наглядового чи виконавчого органу суб'єкта господарювання особою, яка вже обіймає одну чи кілька із зазначених посад в інших суб'єктах господарювання; обійманню більше половини посад членів спостережної ради, правління, інших наглядових чи виконавчих органів суб'єкта господарювання особами, які вже обіймають одну чи кілька із зазначених посад в іншому суб'єкті господарювання. Пов'язаними особами є юридичні та/або фізичні особи, які спільно або узгоджено здійснюють господарську діяльність, у тому числі спільно або узгоджено чинять вплив на господарську діяльність суб'єкта господарювання;

малий та середній підприємець — суб'єкт господарювання, доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за останній фінансовий рік чи вартість активів якого не перевищує суми, еквівалентної 500 тисячам євро, визначеної за курсом Національного банку України, що діяв в останній день фінансового року, якщо на ринках, на яких діє цей підприємець, є конкуренти із значно більшою ринковою часткою;

монополізація — досягнення суб'єктом господарювання монопольного (домінуючого) становища на ринку товару, підтримання або посилення цього становища;

органи влади — міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, Верховна Рада Автономної Республіки Крим та органи виконавчої влади Автономної Республіки Крим, державні органи, що здійснюють регулювання діяльності суб'єктів природних монополій, ринку цінних паперів, державні органи приватизації, Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення, місцеві органи виконавчої влади;

об'єднання — об'єднання юридичних та (або) фізичних осіб, у тому числі об'єднання підприємств, а також громадські організації;

органи адміністративно-господарського управління та контролю — суб'єкти господарювання, об'єднання, інші особи в частині виконання ними функцій управління або контролю в межах делегованих їм повноважень органів влади чи органів місцевого самоврядування;

органи Антимонопольного комітету України — Антимонопольний комітет України, постійно діючі та тимчасові адміністративні колегії Антимонопольного комітету України, державний уповноважений Антимонопольного комітету України, адміністративні колегії територіальних відділень Антимонопольного комітету України;

ринок товару (товарний ринок) — сфера обороту товару (взаємозамінних товарів), на який протягом певного часу і в межах певної території є попит і пропозиція;

суб'єкт господарювання — юридична особа незалежно від організаційно-правової форми та форми власності чи фізична особа, що здійснює діяльність з виробництва, реалізації, придбання товарів, іншу господарську діяльність, у тому числі яка здійснює контроль над іншою юридичною чи фізичною особою; група суб'єктів господарювання, якщо один або декілька з них здійснюють контроль над іншими. Суб'єктами господарювання визнаються також органи державної влади, органи місцевого самоврядування, а також органи адміністративно-господарського управління та контролю в частині їх діяльності з виробництва, реалізації, придбання товарів чи іншої господарської діяльності. Господарською діяльністю не вважається діяльність фізичної особи з придбання товарів народного споживання для кінцевого споживання;

товар — будь-який предмет господарського обороту, в тому числі продукція, роботи, послуги, документи, що підтверджують зобов'язання та права (зокрема цінні папери).

## **Стаття 2. Сфера застосування Закону**

1. Цим Законом регулюються відносини органів державної влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю із суб'єктами господарювання; суб'єктів господарювання з іншими суб'єктами господарювання, із споживачами, іншими юридичними та фізичними особами у зв'язку з економічною конкуренцією.

2. Цей Закон застосовується до відносин, які впливають чи можуть вплинути на економічну конкуренцію на території України.

## **Стаття 3. Законодавство про захист економічної конкуренції**

1. Законодавство про захист економічної конкуренції ґрунтується на нормах, установлених Конституцією України, і складається із цього Закону, законів України «Про Антимонопольний комітет України», «Про захист від недобросовісної конкуренції», інших нормативно-правових актів, прийнятих відповідно до цих законів.

2. Якщо міжнародним договором, згода на обов'язковість якого надана Верховною Радою України, встановлено інші правила, ніж ті, що містяться у цьому Законі, то застосовуються правила міжнародного договору.

3. Особливістю застосування законодавства про захист економічної конкуренції, зокрема щодо певних галузей промисловості, можуть бути встановлені виключно шляхом внесення змін до цього Закону.

## **Стаття 4. Державна політика у сфері розвитку економічної конкуренції та обмеження монополізму**

1. Державна політика у сфері розвитку економічної конкуренції та обмеження монополізму в господарській діяльності, здійснення заходів щодо демонополізації економіки, фінансової, матеріально-технічної, інформаційної, консультативної та іншої підтримки суб'єктів господарювання, які сприяють розвитку конкуренції, здійснюється уповноваженими органами державної

влади, органами місцевого самоврядування та органами адміністративно-господарського управління та контролю.

2. Суб'єкти господарювання, органи влади, органи місцевого самоврядування, а також органи адміністративно-господарського управління та контролю зобов'язані сприяти розвитку конкуренції та не вчиняти будь-яких неправомірних дій, які можуть мати негативний вплив на конкуренцію.

3. Державний контроль за додержанням законодавства про захист економічної конкуренції, захист інтересів суб'єктів господарювання та споживачів від його порушень здійснюються органами Антимонопольного комітету України.

4. Органи влади, органи місцевого самоврядування, органи адміністративно-господарського управління та контролю зобов'язані сприяти Антимонопольному комітету України у здійсненні його повноважень у сфері підтримки й захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму та контролю за додержанням законодавства про захист економічної конкуренції.

5. З метою однакового застосування норм законодавства про захист економічної конкуренції, в тому числі законодавства про захист від недобросовісної конкуренції, Антимонопольний комітет України дає рекомендаційні роз'яснення з питань застосування цього законодавства.

## **Розділ II. АНТИКОНКУРЕНТНІ УЗГОДЖЕНІ ДІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ, ЗЛОВЖИВАННЯ МОНОПОЛЬНИМ (ДОМІНУЮЧИМ) СТАНОВИЩЕМ НА РИНКУ**

### **Стаття 5. Узгоджені дії**

1. Узгодженими діями є укладення суб'єктами господарювання угод у будь-якій формі, прийняття об'єднаннями рішень у будь-якій формі, а також будь-яка інша погоджена конкурентна поведінка (діяльність, бездіяльність) суб'єктів господарювання.

Узгодженими діями є також створення суб'єкта господарювання, метою чи наслідком створення якого є координація конкурентної поведінки між суб'єктами господарювання, що створили зазначений суб'єкт господарювання, або між ними та новоствореним суб'єктом господарювання.

2. Особи, які чинять або мають намір чинити узгоджені дії, є учасниками узгоджених дій.

### **Стаття 6. Антиконтурентні узгоджені дії суб'єктів господарювання**

1. Антиконтурентними узгодженими діями є узгоджені дії, які призвели чи можуть призвести до недопущення, усунення чи обмеження конкуренції.

2. Антиконтурентними узгодженими діями, зокрема, визнаються узгоджені дії, які стосуються:

- 1) встановлення цін чи інших умов придбання або реалізації товарів;
- 2) обмеження виробництва, ринків товарів, техніко-технологічного розвитку, інвестицій або встановлення контролю над ними;

3) розподілу ринків чи джерел постачання за територіальним принципом, асортиментом товарів, обсягом їх реалізації чи придбання, за колом продавців, покупців або споживачів чи за іншими ознаками;

4) спотворення результатів торгів, аукціонів, конкурсів, тендерів;

5) усунення з ринку або обмеження доступу на ринок (вихід з ринку) інших суб'єктів господарювання, покупців, продавців;

6) застосування різних умов до рівнозначних угод з іншими суб'єктами господарювання, що ставить останніх у невігідне становище в конкуренції;

7) укладення угод за умови прийняття іншими суб'єктами господарювання додаткових зобов'язань, які за своїм змістом або згідно з торговими та іншими чесними звичаями в підприємницькій діяльності не стосуються предмета цих угод;

8) суттєвого обмеження конкурентоспроможності інших суб'єктів господарювання на ринку без об'єктивно виправданих на те причин.

3. Вчинення антиконкурентних узгоджених дій забороняється і тягне за собою відповідальність згідно з законом.

4. Особа, що вчинила антиконкурентні узгоджені дії, але раніше за інших учасників цих дій добровільно повідомила про це Антимонопольний комітет України чи його територіальне відділення та надала інформацію, яка має суттєве значення для прийняття рішення у справі, звільняється від відповідальності за вчинення антиконкурентних узгоджених дій, передбаченої статтею 52 цього Закону.

Не може бути звільнена від відповідальності особа, визначена у цій частині, якщо вона:

не вжила ефективних заходів стосовно припинення нею антиконкурентних узгоджених дій після повідомлення про них Антимонопольному комітету України;

була ініціатором чи забезпечувала керівництво антиконкурентними узгодженими діями;

не надала всіх доказів або інформації стосовно вчинення нею порушення, про які їй було відомо та які вона могла безперешкодно отримати.

#### **Стаття 7. Узгоджені дії малих або середніх підприємців**

Положення статті 6 цього Закону не застосовуються до будь-яких добровільних узгоджених дій малих або середніх підприємців щодо спільного придбання товарів, які не призводять до суттєвого обмеження конкуренції та сприяють підвищенню конкурентоспроможності малих або середніх підприємців.

#### **Стаття 8. Узгоджені дії стосовно постачання та використання товарів**

1. Положення статті 6 цього Закону не застосовуються до узгоджених дій щодо постачання чи використання товарів, якщо учасник узгоджених дій стосовно іншого учасника узгоджених дій встановлює обмеження на:

використання поставлених ним товарів чи товарів інших постачальників; придбання в інших суб'єктів господарювання або продаж іншим суб'єктам господарювання чи споживачам інших товарів;

придбання товарів, які за своєю природою або згідно з торговими та іншими чесними звичаями у підприємницькій діяльності не належать до предмета угоди;

формування цін або інших умов договору про продаж поставленого товару іншим суб'єктам господарювання чи споживачам.

2. До узгоджених дій, передбачених частиною першою цієї статті, застосовуються положення статті 6 цього Закону, якщо такі узгоджені дії:

призводять до суттєвого обмеження конкуренції на всьому ринку чи в значній його частині, у тому числі монополізації відповідних ринків;

обмежують доступ на ринок інших суб'єктів господарювання;

призводять до економічно необґрунтованого підвищення цін або дефіциту товарів.

#### **Стаття 9. Узгоджені дії стосовно прав інтелектуальної власності**

1. Положення статті 6 цього Закону не застосовуються до угод про передачу прав інтелектуальної власності або про використання об'єкта права інтелектуальної власності в тій частині, в якій вони обмежують у здійсненні господарської діяльності сторону угоди, якій передається право, якщо ці обмеження не виходять за межі законних прав суб'єкта права інтелектуальної власності.

2. Вважається, що не виходять за межі прав, зазначених у частині першій цієї статті, обмеження стосовно обсягу прав, які передаються, строку та території дії дозволу на використання об'єкта права інтелектуальної власності, а також виду діяльності, сфери використання, мінімального обсягу виробництва.

#### **Стаття 10. Узгоджені дії, які можуть бути дозволені**

1. Узгоджені дії, передбачені статтею 6 цього Закону, можуть бути дозволені відповідними органами Антимонопольного комітету України, якщо їх учасники доведуть, що ці дії сприяють:

вдосконаленню виробництва, придбанню або реалізації товару;

техніко-технологічному, економічному розвитку;

розвитку малих або середніх підприємств;

оптимізації експорту чи імпорту товарів;

розробленню та застосуванню уніфікованих технічних умов або стандартів на товари;

раціоналізації виробництва.

2. Узгоджені дії, передбачені в частині першій цієї статті, не можуть бути дозволені органами Антимонопольного комітету України, якщо конкуренція суттєво обмежується на всьому ринку чи в значній його частині.



3. Кабінет Міністрів України може дозволити узгоджені дії, на які Анти-монопольний комітетом України не було надано дозволу відповідно до частини другої цієї статті, якщо учасники узгоджених дій доведуть, що позитивний ефект для суспільних інтересів переважає негативні наслідки обмеження конкуренції.

4. Дозвіл згідно з частиною третьою цієї статті не може бути наданий, якщо:

учасники узгоджених дій застосовують обмеження, які не є необхідними для реалізації узгоджених дій;

обмеження конкуренції становить загрозу системі ринкової економіки.

5. Вчинення узгоджених дій, передбачених частиною першою цієї статті, забороняється до отримання в установленому порядку дозволу органів Антимонопольного комітету України.

#### **Стаття 11. Типові вимоги до узгоджених дій**

1. Антимонопольний комітет України може визначати типові вимоги до узгоджених дій, передбачених у статтях 7, 8, 9 і 10 цього Закону.

2. Узгоджені дії, що відповідають типовим вимогам до певних видів узгоджених дій, встановлених Антимонопольним комітетом України, дозволяються і не потребують згоди органів Антимонопольного комітету України відповідно до частини першої статті 10 цього Закону, якщо про це прямо вказано в рішенні Антимонопольного комітету України про встановлення типових вимог.

#### **Стаття 12. Монопольне (домінуюче) становище суб'єкта господарювання**

1. Суб'єкт господарювання займає монопольне (домінуюче) становище на ринку товару, якщо:

на цьому ринку у нього немає жодного конкурента;

не зазнає значної конкуренції внаслідок обмеженості можливостей доступу інших суб'єктів господарювання щодо закупівлі сировини, матеріалів та збуту товарів, наявності бар'єрів для доступу на ринок інших суб'єктів господарювання, наявності пільг чи інших обставин.

2. Монопольним (домінуючим) вважається становище суб'єкта господарювання, частка якого на ринку товару перевищує 35 відсотків, якщо він не доведе, що зазнає значної конкуренції.

3. Монопольним (домінуючим) також може бути визнане становище суб'єкта господарювання, якщо його частка на ринку товару становить 35 або менше відсотків, але він не зазнає значної конкуренції, зокрема внаслідок порівняно невеликого розміру часток ринку, які належать конкурентам.

4. Вважається, що кожен із двох чи більше суб'єктів господарювання займає монопольне (домінуюче) становище на ринку товару, якщо стосовно певного виду товару між ними немає конкуренції або є незначна конкуренція

і щодо них, разом узятих, виконується одна з умов, передбачених частиною першою цієї статті.

5. Монопольним (домінуючим) вважається також становище кожного з кількох суб'єктів господарювання, якщо стосовно них виконуються такі умови:

сукупна частка не більше ніж трьох суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки на ринку, перевищує 50 відсотків;

сукупна частка не більше ніж п'яти суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки на ринку, перевищує 70 відсотків -

і при цьому вони не доведуть, що стосовно них не виконуються умови частини четвертої цієї статті.

### **Стаття 13. Зловживання монопольним (домінуючим) становищем на ринку**

1. Зловживанням монопольним (домінуючим) становищем на ринку є дії чи бездіяльність суб'єкта господарювання, який займає монопольне (домінуюче) становище на ринку, що призвели або можуть призвести до недопущення, усунення чи обмеження конкуренції, зокрема обмеження конкурентоспроможності інших суб'єктів господарювання, або ущемлення інтересів інших суб'єктів господарювання чи споживачів, які були б неможливими за умов існування значної конкуренції на ринку.

2. Зловживанням монопольним (домінуючим) становищем на ринку, зокрема, визнається:

1) встановлення таких цін чи інших умов придбання або реалізації товару, які неможливо було б встановити за умов існування значної конкуренції на ринку;

2) застосування різних цін чи різних інших умов до рівнозначних угод з суб'єктами господарювання, продавцями чи покупцями без об'єктивно виправданих на те причин;

3) обумовлення укладання угод прийняттям суб'єктом господарювання додаткових зобов'язань, які за своєю природою або згідно з торговими та іншими чесними звичаями у підприємницькій діяльності не стосуються предмета договору;

4) обмеження виробництва, ринків або технічного розвитку, що завдало чи може завдати шкоди іншим суб'єктам господарювання, покупцям, продавцям;

5) часткова або повна відмова від придбання або реалізації товару за відсутності альтернативних джерел реалізації чи придбання;

6) суттєве обмеження конкурентоспроможності інших суб'єктів господарювання на ринку без об'єктивно виправданих на те причин;

7) створення перешкод доступу на ринок (виходу з ринку) чи усунення з ринку продавців, покупців, інших суб'єктів господарювання.

3. Зловживання монопольним (домінуючим) становищем на ринку забороняється і тягне за собою відповідальність згідно з законом.

**Стаття 14. Висновки щодо кваліфікації дій**

З метою запобігання порушенням законодавства про захист економічної конкуренції, підвищення передбачуваності його застосування органи Анти-монопольного комітету України можуть надавати суб'єктам господарювання на підставі наданої ними інформації висновки у формі рекомендаційних роз'яснень щодо відповідності дій суб'єктів господарювання положенням статей 6, 10 та 13 цього Закону.

**Розділ III. АНТИКОНКУРЕНТНІ ДІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ, ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, ОРГАНІВ АДМІНІСТРАТИВНО-ГОСПОДАРСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ТА КОНТРОЛЮ**

**Стаття 15. Антиконтурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю**

1. Антиконтурентними діями органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю є прийняття будь-яких актів (рішень, наказів, розпоряджень, постанов тощо), надання письмових чи усних вказівок, укладення угод або будь-які інші дії чи бездіяльність органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю (колегіального органу чи посадової особи), які призвели або можуть призвести до недопущення, усунення, обмеження чи спотворення конкуренції.

2. Антиконтурентними діями органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю, зокрема, визнаються:

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Вчинення антиконкурентних дій органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю забороняється і тягне за собою відповідальність згідно з законом.

#### **Стаття 16. Заборона делегування повноважень органів влади та органів місцевого самоврядування**

Органам влади та органам місцевого самоврядування забороняється делегування окремих владних повноважень об'єднанням, підприємствам та іншим суб'єктам господарювання, якщо це призводить або може призвести до недопущення, усунення, обмеження чи спотворення конкуренції.

#### **Стаття 17. Заборона схилення до порушень законодавства про захист економічної конкуренції та їх легітимації**

Забороною дії чи бездіяльність органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю (колегіального органу чи посадової особи), що полягають у схиленні суб'єктів господарювання, органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю до порушень законодавства про захист економічної конкуренції, створенні умов для вчинення таких порушень чи їх легітимації.

### **Розділ IV. ОБМЕЖУВАЛЬНА ТА ДИСКРИМІНАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ, ОБ'ЄДНАНЬ**

#### **Стаття 18. Обмежувальна діяльність суб'єктів господарювання, об'єднань**

1. Суб'єктам господарювання, об'єднанням забороняється схилити інших суб'єктів господарювання до вчинення порушень законодавства про захист економічної конкуренції чи сприяти вчиненню таких порушень.

2. Суб'єктам господарювання, об'єднанням забороняється примушувати інших суб'єктів господарювання:

до антиконкурентних узгоджених дій, визначених статтею 6 цього Закону; до узгоджених дій, визначених статтями 7, 8, 9 та 10 цього Закону;

до участі у концентрації суб'єктів господарювання, визначеної статтею 22 цього Закону.

**Стаття 19. Неправомірне використання суб'єктом господарювання ринкового становища**

1. Суб'єктам господарювання, які отримали дозвіл відповідних органів Антимонопольного комітету України на узгоджені дії відповідно до частини першої статті 10 цього Закону, суб'єктам господарювання, узгоджені дії яких дозволені згідно із статтями 7, 8 і 9 цього Закону, забороняється встановлювати щодо господарської діяльності суб'єктів господарювання обмеження, які, як правило, не застосовуються до інших суб'єктів господарювання, або застосовувати без об'єктивно виправданих причин різний підхід до різних суб'єктів господарювання.

2. Суб'єктам господарювання, які відповідно до частини третьої статті 10 цього Закону отримали дозвіл Кабінету Міністрів України на узгоджені дії незалежно від наявності в них монопольного становища, забороняється вчиняти дії, що вважаються зловживанням монопольним (домінуючим) становищем на ринку, відповідно до статті 13 цього Закону.

3. Суб'єктам господарювання, зазначеним у частині першій цієї статті, забороняється схилати інших суб'єктів господарювання до надання будь-яким суб'єктам господарювання без об'єктивних причин переважних умов у господарській діяльності.

4. Положення частин першої та третьої цієї статті застосовуються також до суб'єктів господарювання, якщо від них через відсутність альтернативних джерел отримання чи постачання певного виду товарів залежать малі або середні підприємці. Продавець певного виду товарів вважається таким, що залежить від покупця, якщо цей покупець отримує від такого продавця, крім традиційних торговельних знижок чи винагород в іншій формі, особливу винагороду, яку не отримують інші подібні покупці.

**Стаття 20. Дискримінація конкурентів суб'єктами господарювання**

Суб'єктам господарювання, що мають значно більший ринковий вплив порівняно з малими або середніми підприємцями, які є їх конкурентами, забороняється створення перешкод у господарській діяльності малим або середнім підприємцям, зокрема вчинення дій, заборонених згідно з частинами першою та третьою статті 19 цього Закону.

**Стаття 21. Обмежувальна діяльність об'єднань**

1. Не допускається обмежувальна діяльність об'єднань шляхом відмови суб'єктові господарювання у прийнятті до такого об'єднання, яка ставить його у невідгідне становище в конкуренції, якщо така відмова є необгрунтованою і невиправданою.

2. Частина перша цієї статті застосовується до об'єднань, якщо стосовно них виконуються такі умови:

об'єднання може об'єднати всіх учасників певного ринку чи території;  
об'єднання створюється чи діє для досягнення цілей, що не передбачають отримання прибутку;

створення та діяльність об'єднання не призводить до економічної концентрації та антиконкурентних узгоджених дій згідно з цим Законом.

## **Розділ V. КОНТРОЛЬ ЗА КОНЦЕНТРАЦІЄЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

### **Стаття 22. Концентрація суб'єктів господарювання**

1. З метою запобігання монополізації товарних ринків, зловживання монополієм (домінуючим) становищем, обмеження конкуренції органи Антимонопольного комітету України здійснюють державний контроль за концентрацією суб'єктів господарювання (далі – концентрація).

2. Концентрацією визнається:

1) злиття суб'єктів господарювання або приєднання одного суб'єкта господарювання до іншого;

2) набуття безпосередньо або через інших осіб контролю одним або кількома суб'єктами господарювання над одним або кількома суб'єктами господарювання чи частинами суб'єктів господарювання, зокрема, шляхом:

а) безпосереднього або опосередкованого придбання, набуття у власність іншим способом активів у вигляді цілісного майнового комплексу або структурного підрозділу суб'єкта господарювання, одержання в управління, оренду, лізинг, концесію чи набуття в інший спосіб права користування активами у вигляді цілісного майнового комплексу або структурного підрозділу суб'єкта господарювання, в тому числі придбання активів суб'єкта господарювання, що ліквідується;

б) призначення або обрання на посаду керівника, заступника керівника спостережної ради, правління, іншого наглядового чи виконавчого органу суб'єкта господарювання особи, яка вже обіймає одну чи кілька з перелічених посад в інших суб'єктах господарювання, або створення ситуації, при якій більше половини посад членів спостережної ради, правління, інших наглядових чи виконавчих органів двох чи більше суб'єктів господарювання обіймають одні й ті самі особи;

в) створення суб'єкта господарювання двома і більше суб'єктами господарювання, який тривалий період буде самостійно здійснювати господарську діяльність, і при цьому зазначене створення не приводить до координації конкурентної поведінки між суб'єктами господарювання, що створили цей суб'єкт господарювання, або між ними та новоствореним суб'єктом господарювання;

3) безпосереднє або опосередковане придбання, набуття у власність іншим способом чи одержання в управління часток (акцій, паїв), що забезпе-

чує досягнення чи перевищення 25 або 50 відсотків голосів у вищому органі управління відповідного суб'єкта господарювання.

3. Не вважаються концентрацією:

1) створення суб'єкта господарювання, метою чи внаслідок створення якого здійснюється координація конкурентної поведінки між суб'єктами господарювання, що створили зазначений суб'єкт господарювання, або між ними та новоствореним суб'єктом господарювання. Такі дії розглядаються як узгоджені дії відповідно до абзацу другої частини першої статті 5 цього Закону;

2) придбання часток (акцій, паїв) суб'єкта господарювання особою, основним видом діяльності якої є проведення фінансових операцій чи операцій з цінними паперами, якщо це придбання здійснюється з метою їх наступного перепродажу за умови, що зазначена особа не бере участі в голосуванні у вищому органі чи інших органах управління суб'єкта господарювання. У такому випадку наступний перепродаж має бути здійснений протягом одного року з дня придбання часток (акцій, паїв). На клопотання зазначених осіб із обґрунтуванням про неможливість здійснення наступного перепродажу органи Антимонопольного комітету України можуть прийняти рішення про продовження цього строку;

3) дії, які здійснюються між суб'єктами господарювання, пов'язаними відносинами контролю, у випадках, передбачених частиною другою цієї статті, крім випадків набуття такого контролю без отримання дозволу Антимонопольного комітету України, якщо необхідність отримання такого дозволу передбачена законом;

4) набуття контролю над суб'єктом господарювання або його частиною, в тому числі завдяки праву управління та розпорядження його майном арбітражним керуючим, службовою чи посадовою особою органу державної влади.

### **Стаття 23. Учасники концентрації суб'єктів господарювання**

Учасниками концентрації визнаються:

суб'єкти господарювання, стосовно яких здійснюється або має здійснитися злиття, приєднання;

суб'єкти господарювання, які набувають або мають намір набути контроль над суб'єктом господарювання, чи суб'єкти господарювання, щодо яких набувається або має набутися контроль;

суб'єкти господарювання, активи (майно), частки (акції, паї)

яких набуваються у власність, одержуються в управління (користування), оренду, лізинг, концесію або мають набутися, та їх покупці (одержувачі), набувачі;

суб'єкти господарювання, що є або мають намір стати засновниками (учасниками) новостворюваного суб'єкта господарювання. У разі коли одним

із засновників є орган виконавчої влади, орган місцевого самоврядування, орган адміністративно-господарського управління та контролю, учасником концентрації вважається також суб'єкт господарювання, активи (майно), частки (акції, паї) якого вносяться до статутного фонду новостворюваного суб'єкта господарювання;

фізичні та юридичні особи, пов'язані з учасниками концентрації, зазначеними в абзацах другому — п'ятому цієї статті, відносинами контролю, що дає підстави визнати відповідну групу осіб згідно із статтею 1 цього Закону єдиним суб'єктом господарювання.

**Стаття 24. Випадки, в яких необхідне отримання дозволу на концентрацію суб'єктів господарювання**

1. Концентрація може бути здійснена лише за умови попереднього отримання дозволу Антимонопольного комітету України чи адміністративної колегії Антимонопольного комітету України:

у випадках, передбачених частиною другою статті 22 цього Закону та іншими актами законодавства, коли сукупна вартість активів або сукупний обсяг реалізації товарів учасників концентрації, з урахуванням відносин контролю, за останній фінансовий рік, у тому числі за кордоном, перевищує суму, еквівалентну 12 мільйонам євро, визначену за курсом Національного банку України, що діяв в останній день фінансового року, і при цьому:

вартість (сукупна вартість) активів або обсяг (сукупний обсяг) реалізації товарів, у тому числі за кордоном, не менш як у двох учасників концентрації, з урахуванням відносин контролю, перевищує суму, еквівалентну 1 мільйону євро, визначену за курсом Національного банку України, що діяв в останній день фінансового року у кожного, та

вартість (сукупна вартість) активів або обсяг (сукупний обсяг) реалізації товарів в Україні хоча б одного учасника концентрації, з урахуванням відносин контролю, перевищує суму, еквівалентну 1 мільйону євро, визначену за курсом Національного банку України, що діяв в останній день фінансового року.

2. При розрахунку обсягів реалізації товарів учасників концентрації використовується сума доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за вирахуванням суми податку на додану вартість, акцизного збору, інших податків або зборів, базою для оподаткування в яких є оборот, за останній фінансовий звітний рік, що передував поданню заяви. Кошти, отримані від реалізації товарів у межах однієї групи суб'єктів господарювання, пов'язаних відносинами контролю, якщо такий облік ведеться, не враховуються.

3. Якщо учасниками концентрації виступають комерційні банки, для розрахунку вартості активів та обсягів реалізації використовується десята частина вартості активів комерційного банку. У випадках, коли учасниками



концентрації є страховики, для розрахунку вартості активів страховика використовується сума неттоактивів, а для розрахунку обсягів реалізації товарів — сума доходів від страхової діяльності, визначених відповідно до законодавства України про страхову діяльність.

4. Порядок обчислення порогових показників, що використовуються для цілей цієї статті, а також його особливості стосовно окремих категорій суб'єктів господарювання встановлюються Антимонопольним комітетом України.

5. Концентрація, яка потребує дозволу відповідно до частини першої цієї статті, забороняється до надання дозволу на її здійснення. До надання такого дозволу учасники концентрації зобов'язані утримуватися від дій, які можуть призвести до обмеження конкуренції та неможливості відновлення початкового стану.

#### **Стаття 25. Підстави надання дозволу на концентрацію суб'єктів господарювання**

1. Антимонопольний комітет України чи адміністративна колегія Антимонопольного комітету України надають дозвіл на концентрацію у разі, якщо вона не призводить до монополізації чи суттєвого обмеження конкуренції на всьому ринку чи в значній його частині.

2. Кабінет Міністрів України може дозволити концентрацію, на здійснення якої Антимонопольний комітет України не надав дозволу як на таку, що не відповідає умовам частини першої цієї статті, якщо позитивний ефект для суспільних інтересів зазначеної концентрації переважає негативні наслідки обмеження конкуренції.

3. Дозвіл згідно з частиною другою цієї статті не може бути наданий, якщо обмеження конкуренції, зумовлені концентрацією:  
не є необхідними для досягнення мети концентрації;  
становлять загрозу системі ринкової економіки.

### **Розділ VI. РОЗГЛЯД ЗАЯВ ТА СПРАВ ПРО НАДАННЯ ДОЗВОЛУ НА УЗГОДЖЕНІ ДІЇ, КОНЦЕНТРАЦІЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

#### **Стаття 26. Подання заяви про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію суб'єктів господарювання**

1. Учасники узгоджених дій, учасники концентрації, органи влади, органи місцевого самоврядування, органи адміністративно-господарського управління та контролю у порядку, встановленому Антимонопольним комітетом України, звертаються:

із заявою про надання дозволу на узгоджені дії — до Антимонопольного комітету України чи його територіальних відділень;

із заявою про надання дозволу на концентрацію — до Антимонопольного комітету України.

Учасники узгоджених дій, концентрації, органи влади, органи місцевого самоврядування, органи адміністративно-господарського управління та контролю подають спільну заяву. Інформація з обмеженим доступом, необхідна для розгляду заяви, може подаватися до відповідних органів Антимонопольного комітету України цими особами окремо.

Зазначені особи можуть визначити особу, яка представляє їх інтереси та подає заяву.

Заява та додані до неї документи мають містити повну та достовірну інформацію.

У разі подання недостовірної інформації заявники несуть відповідальність згідно із статтею 52 цього Закону.

2. Заява вважається прийнятою до розгляду після 15 днів з дня її надходження, якщо протягом цього часу державний уповноважений Антимонопольного комітету України, голова його територіального відділення не повернули заявнику заяву із повідомленням, що вона та інші документи не відповідають встановленим Антимонопольним комітетом України вимогам і це перешкоджає її розгляду.

У разі, якщо учасник концентрації відмовляє іншому учаснику концентрації — заявнику у наданні документів та іншої інформації, необхідної для розгляду Антимонопольним комітетом України чи адміністративною колегією Антимонопольного комітету України заяви, державний уповноважений Антимонопольного комітету України на підставі звернення заявника приймає розпорядження про надання учасником концентрації такої інформації у визначений строк. Про прийняте розпорядження повідомляється заявнику. Заява вважається прийнятою до розгляду після отримання всієї інформації, передбаченої цим розпорядженням.

3. Якщо дозвіл на узгоджені дії було надано органами Антимонопольного комітету України на конкретно визначений строк, суб'єкти господарювання мають право звернутися до органів Антимонопольного комітету України із заявою про продовження дії дозволу. Така заява подається за три місяці до закінчення строку дії дозволу.

4. У разі, якщо узгоджені дії чи концентрація провадяться із застосуванням конкурсних процедур (торги, аукціони, конкурси, тендери тощо), заява може подаватися як до початку конкурсної процедури, так і після, але не пізніше тридцяти днів з дати оголошення переможця, якщо інше не передбачено законом.

5. Якщо суб'єкт господарювання вчиняє рівноцінні узгоджені дії з різними суб'єктами господарювання, заява може бути подана щодо однієї узгодженої дії за умови надання інформації щодо всіх інших учасників узгоджених дій у порядку, встановленому Антимонопольним комітетом України.

**Стаття 27. Розгляд заяви про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію суб'єктів господарювання**

1. Органи Антимонопольного комітету України розглядають заяву про надання дозволу на узгоджені дії протягом трьох місяців з дня прийняття її до розгляду відповідним органом Антимонопольного комітету України.

Заява про зміни в узгоджених діях, на які було отримано дозвіл органу Антимонопольного комітету України, що не змінюють кола учасників і не поширюються на інші товарні ринки, розглядається органами Антимонопольного комітету України протягом тридцяти днів.

Антимонопольний комітет України чи адміністративна колегія Антимонопольного комітету України розглядають заяву про надання дозволу на концентрацію протягом тридцяти днів з дня прийняття її до розгляду відповідним органом Антимонопольного комітету України.

2. Заява залишається без розгляду у випадку надходження від заявника клопотання про відкликання заяви, про що приймається розпорядження відповідних органів Антимонопольного комітету України.

3. Залишення заяви без розгляду не позбавляє заявника права звернутися до Антимонопольного комітету України, його територіального відділення з повторною заявою.

4. Інформація стосовно заявлених узгоджених дій, а саме щодо:

організаційно-правової форми учасників узгоджених дій, їх місцезнаходження та їх представництв, філій, а також виду та змісту узгоджених дій може бути опублікована в друкованих чи електронних засобах масової інформації або оприлюднена Антимонопольним комітетом України чи його територіальним відділенням в інший спосіб.

Крім того, може бути оприлюднена й інша інформація стосовно заявлених узгоджених дій, а також інформація щодо концентрації, якщо така інформація раніше була публічно оголошена або заявник не заперечує проти такої публікації.

#### **Стаття 28. Прийняття рішень у заявах про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію суб'єктів господарювання**

1. Якщо протягом строку розгляду заяви, передбаченого частиною першою статті 27 цього Закону, органи Антимонопольного комітету України не розпочали розгляду справи про узгоджені дії чи концентрацію, рішення про надання дозволу на узгоджені дії чи концентрацію вважається прийнятим.

2. Днем прийняття рішення про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію, відповідно до частини першої цієї статті, вважається останній день строку розгляду заяви, передбаченого частиною першою статті 27 цього Закону.

#### **Стаття 29. Надання попередніх висновків стосовно узгоджених дій, концентрації суб'єктів господарювання**

1. Органи Антимонопольного комітету України надають суб'єктам господарювання, органам влади, органам місцевого самоврядування, органам

адміністративно-господарського управління та контролю на підставі заяви про надання попередніх висновків та доданої до неї інформації попередні висновки стосовно узгоджених дій; Антимонопольний комітет України чи адміністративна колегія Антимонопольного комітету України — щодо концентрації.

Строк розгляду заяв про надання попередніх висновків стосовно узгоджених дій, концентрації становить один місяць.

2. Попередні висновки відповідного органу Антимонопольного комітету України надаються у формі листа, в якому зазначається про:

можливість надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію;

можливість відмови в наданні дозволу на узгоджені дії, концентрацію;

необхідність чи відсутність необхідності одержання дозволу на узгоджені дії, концентрацію;

недостатність інформації для будь-якого висновку.

3. Одержання попередніх висновків стосовно узгоджених дій, концентрації не звільняє учасників узгоджених дій, учасників концентрації, органи влади, органи місцевого самоврядування, органи адміністративно-господарського управління та контролю від необхідності звернутися до відповідних органів Антимонопольного комітету України із заявою про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію у випадках, передбачених статтями 10 та 24 цього Закону.

### **Стаття 30. Розгляд справи про узгоджені дії, концентрацію суб'єктів господарювання**

1. У разі виявлення підстав для заборони узгоджених дій, концентрації, а також у разі необхідності проведення складного поглибленого дослідження чи експертизи відповідні органи Антимонопольного комітету України розпочинають розгляд справи про узгоджені дії чи концентрацію, про що приймається розпорядження та письмово повідомляється особа, яка подала заяву. Разом із повідомленням про початок розгляду справи надсилається перелік інформації, яку заявник повинен надати для прийняття органами Антимонопольного комітету України рішення у справі.

2. Органи Антимонопольного комітету України можуть запитувати у заявника та інших осіб додаткову інформацію, якщо її відсутність перешкоджає розгляду справи, а також призначити експертизу в порядку, визначеному статтею 43 цього Закону.

3. Строк розгляду справи про узгоджені дії чи концентрацію не повинен перевищувати трьох місяців. Перебіг строку починається з дня подання заявником у повному обсязі інформації та отримання висновку експерта згідно з частинами першою та другою цієї статті. Якщо протягом строку розгляду справи органами Антимонопольного комітету України рішення не прийнято, вважається, що на узгоджені дії чи концентрацію надано дозвіл.

Днем прийняття рішення про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію вважається останній день строку розгляду справи, передбачений абзацом першим цієї частини.

4. Розгляд справи зупиняється у разі неможливості її розгляду до вирішення органом Антимонопольного комітету України, судом пов'язаної з нею іншої справи або до вирішення державним органом пов'язаного з нею іншого питання. Про зупинення розгляду справи та його поновлення органами Антимонопольного комітету України приймається розпорядження, про що повідомляється заявнику.

Органи Антимонопольного комітету України поновлюють розгляд справи після усунення обставин, які зумовили його зупинення.

Перебіг строку розгляду справи зупиняється з дня зупинення розгляду справи. З дня поновлення розгляду перебіг строку розгляду справи продовжується.

5. У розгляді заяв, справ можуть брати участь треті особи, якщо рішення органів Антимонопольного комітету України може суттєво зачепити їх права та інтереси, охоронювані цим Законом.

Питання про залучення до участі у розгляді справи третіх осіб вирішується органами Антимонопольного комітету України. Про залучення третьої особи органами Антимонопольного комітету України приймається розпорядження, про що повідомляються особи, які беруть участь у справі.

### **Стаття 31. Рішення у справах про узгоджені дії, концентрацію суб'єктів господарювання**

1. За результатами розгляду справ про узгоджені дії, концентрацію приймається рішення:

Антимонопольним комітетом України — про надання дозволу на узгоджені дії; заборону узгоджених дій; надання дозволу на концентрацію; погодження установчих документів господарських товариств, об'єднань чи змін до них; заборону концентрації;

адміністративною колегією Антимонопольного комітету України - про надання дозволу на концентрацію; погодження установчих документів господарських товариств, об'єднань чи змін до них; надання дозволу на узгоджені дії, крім дозволів на підставі частини першої статті 10 цього Закону; заборону узгоджених дій;

державним уповноваженим Антимонопольного комітету України, відповідною адміністративною колегією територіального відділення Антимонопольного комітету України — про надання дозволу на узгоджені дії, крім дозволів на підставі частини першої статті 10 цього Закону; заборону узгоджених дій.

2. Рішення органів Антимонопольного комітету України про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію може бути обумовлено виконанням

учасниками узгоджених дій, концентрації певних вимог і зобов'язань, які усувають або пом'якшують негативний вплив узгоджених дій, концентрації на конкуренцію. Такі умови і зобов'язання можуть стосуватися, зокрема, обмеження стосовно управління, користування чи розпорядження майном, а також зобов'язання суб'єкта господарювання здійснити відчуження майна.

Рішення про надання дозволу на узгоджені дії може бути надано на невизначений або конкретно визначений строк, який, як правило, не повинен перевищувати п'яти років.

3. Узгоджені дії, концентрація мають бути здійснені протягом року з дня прийняття рішення про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію, якщо більший строк не визначено у рішенні. Якщо узгоджені дії, концентрація у цей строк не здійснені, учасники узгоджених дій, концентрації мають подати нову заяву про отримання дозволу органів Антимонопольного комітету України на узгоджені дії, концентрацію.

4. Заявнику надсилається рішення, крім інформації з обмеженим доступом, а також визначеної відповідним державним уповноваженим, головою відділення інформації, розголошення якої може завдати шкоди інтересам інших осіб.

5. Органи Антимонопольного комітету України, які прийняли рішення, не мають права його скасувати або змінити, крім випадків, передбачених статтею 58 цього Закону. Вони мають право виправити допущені в рішенні описки чи явні арифметичні помилки, роз'яснити своє рішення, не змінюючи при цьому його змісту, а також прийняти додаткове рішення, якщо з якогось питання, що досліджувалося під час розгляду справи, не прийнято рішення.

6. Інформація про прийняті рішення за результатами розгляду заяв, справ про узгоджені дії, концентрацію може бути опублікована в «Офіційному віснику України», інших друкованих чи електронних засобах масової інформації або оприлюднена в інший спосіб.

### **Стаття 32. Підстави закриття розгляду справи про узгоджені дії, концентрацію суб'єктів господарювання**

1. Розгляд справи про узгоджені дії, концентрацію суб'єктів господарювання підлягає закриттю без прийняття рішення по суті у разі:

надходження від заявника клопотання про відкликання заяви або про закриття розгляду справи;

неподання заявником інформації у визначений органами Антимонопольного комітету України, головою його територіальних відділень строк, якщо відсутність такої інформації перешкоджає розгляду справи.

2. Закриття розгляду справи не позбавляє заявника права звернутися до Антимонопольного комітету України, його територіального відділення з новою заявою про надання згоди на узгоджені дії, концентрацію.

### **Стаття 33. Порядок надання Кабінетом Міністрів України дозволу на узгоджені дії, концентрацію**

1. У тридцятиденний строк від дня прийняття рішення Антимонопольним комітетом України про заборону узгоджених дій чи концентрації особи, визначені в частині першій статті 26 цього Закону, можуть звернутися до Кабінету Міністрів України із заявою про надання дозволу на відповідні узгоджені дії чи концентрацію на підставі частини третьої статті 10 або частини другої статті 25 цього Закону.

2. Кабінет Міністрів України приймає мотивоване рішення про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію або про відмову у наданні такого дозволу.

3. Рішення Кабінету Міністрів України про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію може містити певні вимоги та зобов'язання до учасників узгоджених дій, концентрації, в тому числі стосовно вчинення ними певних дій. Такі вимоги та зобов'язання не можуть бути спрямовані на здійснення тривалого контролю за діяльністю учасників узгоджених дій, концентрації.

4. Порядок надання Кабінетом Міністрів України дозволу на узгоджені дії, концентрацію встановлюється Кабінетом Міністрів України та має, зокрема, передбачати:

створення комісії з числа незалежних експертів для оцінки позитивних і негативних наслідків узгоджених дій, концентрації;

встановлення порядку здійснення контролю за виконанням рішення про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію.

5. У разі втрати чинності рішенням Кабінету Міністрів України про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію чи визнання його недійсним в установленому порядку органи Антимонопольного комітету України приймають рішення про вжиття заходів з відновлення початкового становища чи інших заходів, які усувають або пом'якшують негативний вплив узгоджених дій, концентрації на конкуренцію.

**Стаття 34. Плата для відшкодування витрат, пов'язаних із розглядом заяв**

1. За подання заяв про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію, надання висновків відповідно до статей 14 та 29 цього Закону справляється плата в розмірах, передбачених частиною другою цієї статті.

2. Плата справляється:

із заяв про надання дозволу на концентрацію — у розмірі 300 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян, а в разі сплати суми збору відповідно до абзацу четвертого цієї частини за надання попередніх висновків з цих питань — у розмірі 220 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян;

із заяв про надання дозволу на узгоджені дії — у розмірі 150 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян, а в разі сплати суми збору відповідно до абзацу четвертого цієї частини за надання попередніх висновків з цих питань — у розмірі 70 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян;

із заяв про надання висновків відповідно до статей 14 та 29 цього Закону — у розмірі 80 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян;

за видачу додаткових примірників завірених копій рішень з питань, передбачених цією частиною, — у розмірі 0,5 неоподатковуваного мінімуму доходів громадян за кожен примірник.

3. Плата зараховується до спеціального фонду Державного бюджету України як власні надходження Антимонопольного комітету України і використовується на потреби Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень, якщо інше прямо не передбачено законом.

4. Неподання до Антимонопольного комітету України, його територіального відділення документа, що підтверджує сплату збору, є підставою для залишення заяви без руху на строк, визначений органом Антимонопольного комітету України, головою його територіального відділення. У разі несплати суми збору у строк, визначений органом Антимонопольного комітету України, головою його територіального відділення, заява залишається без розгляду, що не позбавляє заявника права звернутися до цього органу з повторною заявою.

5. Подання повторної заяви, в якій обставини, що характеризують узгоджені дії, концентрацію, суттєво не змінилися, не потребує повторного внесення плати.

## **Розділ VII. РОЗГЛЯД СПРАВ ПРО ПОРУШЕННЯ ЗАКОНОДАВСТВА ПРО ЗАХИСТ ЕКОНОМІЧНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ**

### **Стаття 35. Розгляд справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції**

1. Розгляд справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції починається з прийняття розпорядження про початок розгляду справи та закінчується прийняттям рішення у справі.

2. При розгляді справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції органи Антимонопольного комітету України:

збирають і аналізують документи, висновки експертів, пояснення осіб, іншу інформацію, що є доказом у справі, та приймають рішення у справі в межах своїх повноважень;

отримують пояснення осіб, які беруть участь у справі, або будь-яких осіб за їх клопотанням чи з власної ініціативи.

### **Стаття 36. Підстави для початку розгляду справи**

1. Органи Антимонопольного комітету України розпочинають розгляд справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції за: заявами суб'єктів господарювання, громадян, об'єднань, установ, організацій про порушення їх прав внаслідок дій чи бездіяльності, визначених цим Законом як порушення законодавства про захист економічної конкуренції;



поданнями органів державної влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю про порушення законодавства про захист економічної конкуренції;

власною ініціативою органів Антимонопольного комітету України.

У разі надходження від заявника клопотання про можливість настання негативних наслідків, пов'язаних із поданням заяви, та з метою захисту його інтересів розгляд справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції розпочинається за власною ініціативою органів Антимонопольного комітету України.

2. У випадках, коли порушення законодавства про захист економічної конкуренції не має відчутного впливу на умови конкуренції на ринку, заявнику може бути відмовлено у розгляді справи.

### **Стаття 37. Початок розгляду справи**

1. У разі виявлення ознак порушення законодавства про захист економічної конкуренції органи Антимонопольного комітету України приймають розпорядження про початок розгляду справи.

2. Розпорядження про початок розгляду справи надсилається відповідачу протягом трьох робочих днів з дня його прийняття.

3. Повідомлення про початок розгляду справи надсилається заявнику та третім особам.

### **Стаття 38. Об'єднання і виділення справ, зупинення розгляду справи та його поновлення**

1. Органи Антимонопольного комітету України можуть прийняти розпорядження про об'єднання кількох справ в одну або про виділення справи для окремого розгляду.

2. Розгляд справи може бути зупинено з власної ініціативи відповідного органу Антимонопольного комітету України чи за заявою особи, яка бере участь у справі, до завершення розгляду органом Антимонопольного комітету України, судом пов'язаною з цією справою іншої справи або до вирішення державним органом пов'язаного з нею іншого питання. Про зупинення розгляду справи та його поновлення приймається розпорядження.

### **Стаття 39. Особи, які беруть участь у справі**

1. Особами, які беруть участь у справі, визнаються: сторони, треті особи, їх представники.

2. Сторонами у справі є відповідач і заявник (у разі якщо справу розпочато за відповідною заявою).

Заявником є особа, яка подала заяву, подання про порушення законодавства про захист економічної конкуренції.

Відповідачем є особа, щодо якої здійснюється розгляд справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції.

Третьою особою є особа, залучена до участі у справі у зв'язку з тим, що рішення може суттєво зачепити її права та інтереси, охоронювані цим Законом.

Про визнання третьою особою органами Антимонопольного комітету України приймається розпорядження, про що повідомляються особи, які беруть участь у справі.

3. Встановивши, що як відповідач до участі у справі повинна бути залучена інша особа, органами Антимонопольного комітету України приймається розпорядження про заміну відповідача або про залучення до участі у справі співвідповідачів, про що повідомляються особи, які беруть участь у справі.

#### **Стаття 40. Права і обов'язки осіб, які беруть участь у справі**

1. Особи, які беруть (брали) участь у справі, мають право:

ознайомлюватися з матеріалами справи (крім інформації з обмеженим доступом, а також інформації, розголошення якої може завдати шкоди інтересам інших осіб, які беруть (брали) участь у справі, або перешкодити подальшому розгляду справи);

наводити докази, подавати клопотання, усні й письмові пояснення (заперечення);

одержувати копії рішень у справі (витяги з них, крім інформації з обмеженим доступом, а також інформації, розголошення якої може завдати шкоди інтересам інших осіб, які брали участь у справі);

оскаржувати рішення в порядку, визначеному законом.

2. Особи, які беруть участь у справі, зобов'язані добросовісно користуватися належними їм правами.

#### **Стаття 41. Забезпечення доказів**

1. Доказами у справі можуть бути будь-які фактичні дані, які дають можливість встановити наявність або відсутність порушення.

Ці дані встановлюються такими засобами: поясненнями сторін і третіх осіб, поясненнями службових осіб та громадян, письмовими доказами, речовими доказами і висновками експертів.

Усні пояснення сторін, третіх осіб, службових чи посадових осіб та громадян, які містять дані, що свідчать про наявність чи відсутність порушення, фіксуються у протоколі.

2. Збір доказів здійснюється Антимонопольним комітетом України, його територіальними відділеннями незалежно від місцезнаходження доказів.

3. Особи, які беруть участь у справі, мають право надавати докази та доводити їх достовірність (об'єктивність).

#### **Стаття 42. Строк давності притягнення до відповідальності за порушення законодавства про захист економічної конкуренції**

1. Суб'єкт господарювання не може бути притягнений до відповідальності за порушення законодавства про захист економічної конкуренції, якщо минув строк давності притягнення до відповідальності.

Строк давності притягнення до відповідальності за порушення законодавства про захист економічної конкуренції становить п'ять років з дня вчи-

нення порушення, а в разі триваючого порушення — з дня закінчення вчинення порушення.

Строк давності притягнення до відповідальності за порушення законодавства про захист економічної конкуренції, передбачені пунктами 13–16 статті 50 цього Закону, становить три роки з дня вчинення порушення, а в разі триваючого порушення — з дня закінчення вчинення порушення.

2. Перебіг строку давності зупиняється на час розгляду органами Антимонопольного комітету України справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції.

#### **Стаття 43. Забезпечення проведення експертизи**

1. Органи Антимонопольного комітету України за власною ініціативою чи за клопотанням особи, яка бере участь у справі, мають право призначати експертизу, про що приймається розпорядження.

2. Призначаючи експертизу та встановлюючи коло питань, що слід поставити перед експертами, відповідний орган Антимонопольного комітету України має право запитати пропозиції сторін та інших осіб, які беруть участь у справі. У розпорядженні про призначення експертизи зазначаються питання, на які потрібні висновки експертів, та особа, яка буде проводити експертизу.

3. Експертиза проводиться експертами відповідних установ або іншими спеціалістами. Експертом може бути призначена будь-яка особа, яка володіє необхідними знаннями для дачі висновку.

4. Орган Антимонопольного комітету України, якщо це необхідно для дачі висновку, може надати експерту для ознайомлення матеріали справи. При цьому експерт не має права розголошувати інформацію з обмеженим доступом, а також інформацію, розголошення якої може завдати шкоди інтересам інших осіб, які беруть (брали) участь у справі, або перешкодити подальшому розгляду справи, що міститься в матеріалах справи.

5. Експерт має право відмовитися від дачі висновку, якщо наданих йому матеріалів недостатньо або якщо він не має необхідних знань для виконання покладеного на нього обов'язку.

6. У разі необхідності проведення додаткових досліджень, а також у разі суперечливості висновків кількох експертів орган Антимонопольного комітету України може призначити додаткову або повторну експертизу.

7. Експерт за розголошення інформації з обмеженим доступом чи іншої інформації, розголошення якої заборонено, дачу неправдивого висновку або за відмову без поважних причин від виконання покладених на нього обов'язків несе кримінальну відповідальність відповідно до закону.

8. Витрати на проведення експертизи відшкодовуються за рахунок особи, яка вчинила порушення законодавства про захист економічної конкуренції. У разі відмови у відшкодуванні зазначених витрат особа, яка понесла ці витрати, може звернутися до суду із заявою про їх відшкодування.

#### **Стаття 44. Вилучення доказів, накладення арешту**

1. Вилучення письмових та речових доказів, зокрема документів, предметів чи інших носіїв інформації, що можуть бути доказами чи джерелом доказів у справі про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, проводиться на підставі розпорядження державного уповноваженого Антимонопольного комітету України чи голови територіального відділення особисто або уповноваженими ними працівниками Антимонопольного комітету України, його територіального відділення у випадках, якщо:

докази не було надано і є достатні підстави вважати, що документи, предмети чи інші носії інформації, які можуть бути доказами чи джерелом доказів у справі, знаходяться у певному місці;

існує загроза, що відповідні документи, предмети чи інші носії інформації можуть бути знищені.

2. У разі вилучення оригіналів письмових доказів Антимонопольний комітет України чи його територіальне відділення на клопотання особи, в якій вилучено відповідні докази, протягом трьох днів з дня внесення клопотання надає цій особі завірені копії цих доказів. Завірені Антимонопольним комітетом України чи його територіальним відділенням копії письмових доказів мають силу оригіналу при пред'явленні їх іншим особам.

3. Якщо вилучення письмових доказів утруднено, наприклад через їх численність або внаслідок того, що тільки частина з них має значення для справи, уповноважені працівники Антимонопольного комітету України чи його територіальних відділень можуть отримувати витяги з них, засвідчені в установленому порядку особою, якій належать документи.

За клопотанням осіб, у яких було вилучено оригінали письмових доказів, ці докази можуть бути повернені після закінчення строку оскарження відповідного рішення органу Антимонопольного комітету України до суду. У матеріалах відповідної справи залишається копія письмового доказу, засвідчена в установленому порядку особою, якій повертається оригінал.

В окремих випадках речові докази після огляду та дослідження їх відповідним органом Антимонопольного комітету України можуть бути повернуті за клопотанням осіб, від яких вони були одержані, до закінчення розгляду справи, якщо задоволення такого клопотання можливе без шкоди для розгляду справи.

4. У разі, коли вилучити докази немає можливості, державний уповноважений, голова територіального відділення Антимонопольного комітету України чи уповноважені ними працівники Антимонопольного комітету України, його територіального відділення накладають арешт на предмети, документи, інші носії інформації, що можуть бути доказами чи джерелом доказів у справі.

5. Вилучення чи накладення арешту на майно, предмети, документи, інші носії інформації проводиться у робочий час незалежно від їх місцезна-

ходження, в тому числі в службових приміщеннях та транспортних засобах, що належать суб'єкту господарювання, на робочих місцях працівників на підставі розпорядження державного уповноваженого чи голови територіального відділення Антимонопольного комітету України; у місцях проживання та інших володіннях осіб — на підставі рішення суду.

Про вилучення чи накладення арешту на майно, предмети, документи, інші носії інформації складається протокол, в якому зазначаються дата його складання, прізвище та посада особи, яка провела вилучення, наклала арешт, перелік вилучених чи тих, на які накладено арешт, предметів, документів, інших носіїв інформації чи майна. Протокол підписується двома уповноваженими працівниками Антимонопольного комітету України, його територіальних відділень, які провели вилучення, наклали арешт. Протокол також підписують особи, які були присутніми при вилученні, накладенні арешту.

У разі відмови осіб від підписання протоколу в ньому робиться запис про це. Особа має право подати пояснення і зауваження стосовно змісту протоколу, які додаються до протоколу, а також викласти мотиви своєї відмови від його підписання.

Копія протоколу про вилучення, накладення арешту надається суб'єкту господарювання, документи, предмети, інші носії інформації у якого були вилучені, арештовані, або вручається представнику суб'єкта господарювання.

6. Повернення вилучених предметів, документів, інших носіїв інформації оформляється протоколом у порядку, встановленому для вилучення.

Про повернення чи зняття арешту з майна, предметів, документів, інших носіїв інформації державний уповноважений Антимонопольного комітету України, голова територіального відділення Антимонопольного комітету України приймає розпорядження.

7. Антимонопольний комітет України, його територіальні відділення забезпечують зберігання письмових та речових доказів.

За утаювання, розтрату чи втрату предметів, документів, інших носіїв інформації особи, яким вони передані на зберігання, несуть відповідальність, передбачену законом.

#### **Стаття 45. Сприяння проведенню розгляду справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції**

Для забезпечення проведення розгляду справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, зокрема виконання дій, передбачених статтею 44 цього Закону, органи внутрішніх справ, митні органи та інші правоохоронні органи зобов'язані надавати у межах наданих їм прав допомогу Антимонопольному комітету України, його територіальним відділенням.

#### **Стаття 46. Рекомендації органів Антимонопольного комітету України**

1. Органи Антимонопольного комітету України мають право надавати рекомендації органам влади, органам місцевого самоврядування, органам

адміністративно-господарського управління та контролю, суб'єктам господарювання, об'єднанням стосовно припинення дій, які містять ознаки порушення законодавства про захист економічної конкуренції, усунення причин виникнення цих порушень і умов, що їм сприяють, а у разі, якщо порушення припинено, — щодо вжиття заходів для усунення наслідків цих порушень. Рекомендації надаються у формі листа.

2. Рекомендації органів Антимонопольного комітету України підлягають обов'язковому розгляду органами чи особами, яким вони надані. Про результати їх розгляду Антимонопольному комітету України, його територіальному відділенню повідомляється у десятиденний строк з дня отримання рекомендацій, якщо органами Антимонопольного комітету України не продовжено цей строк.

3. За умови виконання положень рекомендацій у разі, якщо порушення не призвело до суттєвого обмеження чи спотворення конкуренції, не завдало значних збитків окремим особам чи суспільству та вжито відповідних заходів для усунення наслідків порушення, провадження у справі про порушення законодавства про захист економічної конкуренції не розпочинається, а розпочате провадження закривається.

#### **Стаття 47. Попереднє рішення у справі**

1. У процесі розгляду справи органи Антимонопольного комітету України за поданою суб'єктом господарювання заявою про вжиття заходів для відвернення негативних та непоправних наслідків для суб'єктів господарювання внаслідок порушення законодавства про захист економічної конкуренції можуть прийняти попереднє рішення про:

заборону особі (відповідачу), в діях якої вбачаються ознаки порушення, вчиняти певні дії, в тому числі про блокування цінних паперів;

обов'язкове вчинення певних дій, якщо невідкладне вчинення цих дій є необхідним виходячи із законних прав та інтересів інших осіб.

2. Попереднє рішення може бути оскаржене в порядку, визначеному статтею 60 цього Закону, у п'ятнадцятиденний строк з дня його одержання. Цей строк не може бути поновлено.

3. У разі закриття розгляду справи у зв'язку з недоведенням вчинення порушення відповідач може звернутися до суду про відшкодування йому суб'єктом господарювання, який подав заяву відповідно до частини першої цієї статті, збитків, завданих у зв'язку з прийняттям попереднього рішення.

4. Попереднє рішення, якщо в ньому не зазначено коротший строк, втрачає чинність з дня отримання відповідачем рішення, прийнятого за результатами розгляду справи.

#### **Стаття 48. Рішення у справах про порушення законодавства про захист економічної конкуренції**

1. За результатами розгляду справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції органи Антимонопольного комітету України приймають рішення, в тому числі про:

визнання вчинення порушення законодавства про захист економічної конкуренції;

припинення порушення законодавства про захист економічної конкуренції;

зобов'язання органу влади, органу місцевого самоврядування, органу адміністративно-господарського управління та контролю скасувати або змінити прийняте ним рішення чи розірвати угоди, визнані антиконкурентними діями органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю;

визнання суб'єкта господарювання таким, що займає монопольне (домінуюче) становище на ринку;

примусовий поділ суб'єкта господарювання, що займає монопольне (домінуюче) становище на ринку;

накладення штрафу;

блокування цінних паперів;

усунення наслідків порушень законодавства про захист економічної конкуренції;

скасування дозволу на узгоджені дії у разі вчинення дій, заборонених згідно із статтею 19 цього Закону;

оприлюднення відповідачем за власні кошти офіційної інформації Антимонопольного комітету України чи його територіального відділення стосовно рішення, прийнятого у справі про порушення, в тому числі опублікування рішень у повному обсязі (за вилученням інформації з обмеженим доступом, а також визначеної відповідним державним уповноваженим, головою територіального відділення інформації, розголошення якої може завдати шкоди інтересам інших осіб, які брали участь у справі), у строк і спосіб, визначені цим рішенням або законодавством;

закриття провадження у справі.

2. Органи Антимонопольного комітету України, які прийняли рішення, не мають права його скасувати або змінити, крім випадків, передбачених статтею 58 цього Закону. Вони можуть виправити допущені в рішенні описки чи явні арифметичні помилки, роз'яснити своє рішення, не змінюючи при цьому його змісту, а також прийняти додаткове рішення, якщо з якогось питання, що досліджувалося під час розгляду справи, не прийнято рішення.

3. З метою захисту суспільних інтересів чи відвернення негативних або непоправних наслідків для суб'єктів господарювання органи Антимонопольного комітету України приймають рішення про визнання рішення, прийнятого відповідно до частини першої цієї статті, частини першої статті 30 Закону

України «Про захист від недобросовісної конкуренції», таким, дія якого не зупиняється у зв'язку з:

порушенням судом провадження у справі про визнання його недійсним; переглядом відповідного рішення (постанови) суду. (Абзац частини третьої статті 48 в редакції Закону № 762-IV від 15.05.2003)

Рішення органу Антимонопольного комітету України, передбачене цією частиною, може бути прийняте за заявою осіб, які беруть участь у справі, чи з власної ініціативи органів Антимонопольного комітету України. Таке рішення може прийматись як перед поданням відповідної заяви до суду, так і після подання такої заяви, якщо судом не зупинено дію рішення органу Антимонопольного комітету України, що оскаржується.

#### **Стаття 49. Підстави закриття розгляду справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції**

Розгляд справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції підлягає закриттю без прийняття рішення по суті, якщо:

справа не підлягає розгляду в Антимонопольному комітеті України, його територіальному відділенні;

не встановлено відповідача або його місцезнаходження;

відповідача — юридичну особу ліквідовано;

вже розглянуто чи розглядається органами Антимонопольного комітету України справа з тих же підстав щодо того самого відповідача;

не доведено вчинення порушення;

є інші підстави, передбачені законом.

### **Розділ VIII. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ПОРУШЕННЯ ЗАКОНОДАВСТВА ПРО ЗАХИСТ ЕКОНОМІЧНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ**

#### **Стаття 50. Порушення законодавства про захист економічної конкуренції**

Порушеннями законодавства про захист економічної конкуренції є:

- 1) антиконкурентні узгоджені дії;
- 2) зловживання монопольним (домінуючим) становищем;
- 3) антиконкурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю;
- 4) невиконання рішення, попереднього рішення органів Антимонопольного комітету України або їх виконання не в повному обсязі;
- 5) здійснення учасниками узгоджених дій — суб'єктами господарювання дій, заборонених згідно з частиною п'ятою статті 10 цього Закону;
- 6) делегування повноважень органів влади чи органів місцевого самоврядування у випадках, заборонених згідно із статтею 16 цього Закону;
- 7) вчинення дій, заборонених згідно із статтею 17 цього Закону;
- 8) обмежувальна та дискримінаційна діяльність, заборонена згідно із частиною другою статті 18, статтями 19 і 20 цього Закону;



9) обмежувальна діяльність, заборонена згідно із частиною першою статті 18 цього Закону;

10) недотримання умов, передбачених пунктом 2 частини третьої статті 22 цього Закону;

11) порушення положень погоджених з органами Антимонопольного комітету України установчих документів суб'єкта господарювання, створеного в результаті концентрації, якщо це призводить до обмеження конкуренції;

12) концентрація без отримання відповідного дозволу органів Антимонопольного комітету України, у разі якщо наявність такого дозволу необхідна;

13) неподання інформації Антимонопольному комітету України, його територіальному відділенню у встановлені органами Антимонопольного комітету України, головою його територіального відділення чи нормативно-правовими актами строки;

14) подання інформації в неповному обсязі Антимонопольному комітету України, його територіальному відділенню у встановлені органами Антимонопольного комітету України, головою його територіального відділення чи нормативно-правовими актами строки;

15) подання недостовірної інформації Антимонопольному комітету України, його територіальному відділенню;

16) створення перешкод працівникам Антимонопольного комітету України, його територіального відділення у проведенні перевірок, огляду, вилученні чи накладенні арешту на майно, документи, предмети чи інші носії інформації;

17) надання рекомендацій суб'єктами господарювання, об'єднаннями, органами влади, органами місцевого самоврядування, органами адміністративно-господарського управління та контролю, що схиляють до вчинення порушень законодавства про захист економічної конкуренції чи сприяють вчиненню таких порушень;

18) обмеження в господарській діяльності суб'єкта господарювання у відповідь на те, що він звернувся до Антимонопольного комітету України, його територіального відділення із заявою про порушення законодавства про захист економічної конкуренції;

19) невиконання учасниками узгоджених дій, концентрації вимог і зобов'язань, якими було обумовлене рішення про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію;

20) обмежувальна діяльність об'єднань, заборонена згідно зі статтею 21 цього Закону.

### **Стаття 51. Види відповідальності**

Порушення законодавства про захист економічної конкуренції тягне за собою відповідальність, встановлену законом.

## **Стаття 52. Штрафи**

1. Органи Антимонопольного комітету України накладають штрафи на об'єднання, суб'єктів господарювання:

юридичних осіб;

фізичних осіб;

групу суб'єктів господарювання — юридичних та/або фізичних осіб, що відповідно до статті 1 цього Закону визнається суб'єктом господарювання, у випадках, передбачених частиною четвертою цієї статті.

2. За порушення, передбачені:

пунктами 1, 2 та 4 статті 50 цього Закону, накладаються штрафи у розмірі до десяти відсотків доходу (виручки) суб'єкта господарювання від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за останній звітний рік, що передував року, в якому накладається штраф. У разі наявності незаконно одержаного прибутку, який перевищує десять відсотків зазначеного доходу (виручки), штраф накладається у розмірі, що не перевищує потрійного розміру незаконно одержаного прибутку. Розмір незаконно одержаного прибутку може бути обчислено оціночним шляхом;

пунктами 5, 8, 10, 11, 12 та 19 статті 50 цього Закону, накладаються штрафи у розмірі до п'яти відсотків доходу (виручки) суб'єкта господарювання від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за останній звітний рік, що передував року, в якому накладається штраф;

пунктами 9, 13–16 та 18 статті 50 цього Закону, накладаються штрафи у розмірі до одного відсотка доходу (виручки) суб'єкта господарювання від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за останній звітний рік, що передував року, в якому накладається штраф.

3. Доход (виручка) суб'єкта господарювання від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) визначається як сумарна вартість доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) усіх юридичних та фізичних осіб, що входять до групи, яка визнається суб'єктом господарювання відповідно до статті 1 цього Закону.

4. У разі, коли декілька юридичних та/або фізичних осіб — суб'єктів господарювання, які входять до групи, що визнається суб'єктом господарювання, вчинили діяння (дії, бездіяльність), які призвели до порушення законодавства про захист економічної конкуренції зазначеним суб'єктом господарювання, та/або мають права, без яких вчинення порушення було б неможливим, та/або отримали чи можуть отримати переваги у конкуренції чи інші вигоди, штраф накладається на суб'єкт господарювання в особі юридичних та/або фізичних осіб, які вчинили наведені діяння (дії, бездіяльність) або отримали чи можуть отримати наведені вигоди. Під вигодою вважається, зокрема, можливість впливати на діяльність інших юридичних та/або фізичних осіб — суб'єктів господарювання, одержання частини їх прибутку.

5. Якщо доходу (виручки) немає або відповідач на вимогу органів Анти-монопольного комітету України, голови його територіального відділення не надав розмір доходу (виручки), штраф, передбачений абзацом другим частини другої цієї статті, накладається у розмірі до двадцяти тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян; штраф, передбачений абзацом третім частини другої цієї статті, — у розмірі до десяти тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян; штраф, передбачений абзацом четвертим частини другої цієї статті, — у розмірі до двох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

6. Рішення про накладення штрафів у розмірах понад одну тисячу неоподатковуваних мінімумів доходів громадян приймаються виключно Антимонопольним комітетом України, адміністративною колегією Антимонопольного комітету України на їх засіданнях.

7. У разі, якщо суб'єкт господарювання працював менше одного року, розмір штрафу обчислюється від доходу (виручки) суб'єкта господарювання за весь час до прийняття рішення про накладення штрафу.

### **Стаття 53. Примусовий поділ**

1. Якщо суб'єкт господарювання зловживає монопольним (домінуючим) становищем на ринку, органи Антимонопольного комітету України мають право прийняти рішення про примусовий поділ суб'єкта господарювання, що займає монопольне (домінуюче) становище.

2. Примусовий поділ не застосовується у разі:

неможливості організаційного або територіального відокремлення підприємств, структурних підрозділів чи структурних одиниць;

наявності тісного технологічного зв'язку підприємств, структурних підрозділів чи структурних одиниць (якщо обсяг продукції, яка вживається суб'єктом господарювання, перевищує тридцять відсотків валового обсягу продукції підприємства, структурного підрозділу чи структурної одиниці).

3. Рішення органів Антимонопольного комітету України про примусовий поділ суб'єкта господарювання підлягає виконанню у встановлений строк, який не може бути меншим шести місяців.

4. Реорганізація суб'єкта господарювання, що підлягає примусовому поділу, здійснюється на його розсуд за умови усунення монопольного (домінуючого) становища цього суб'єкта господарювання на ринку.

### **Стаття 54. Адміністративна відповідальність посадових осіб та інших працівників суб'єктів господарювання, органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю**

1. За правопорушення, передбачені пунктами 13–16 статті 50 цього Закону, посадові особи та інші працівники суб'єктів господарювання, працівники органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-

господарського управління та контролю несуть адміністративну відповідальність згідно з законом.

2. За правопорушення, передбачені пунктами 4, 13–16 статті 50 цього Закону, посадові особи органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю несуть адміністративну відповідальність згідно з законом.

#### **Стаття 55. Відшкодування шкоди**

1. Особи, яким заподіяно шкоду внаслідок порушення законодавства про захист економічної конкуренції, можуть звернутися до суду із заявою про її відшкодування.

2. Шкода, заподіяна порушеннями законодавства про захист економічної конкуренції, передбаченими пунктами 1, 2, 5, 10, 12, 18, 19 статті 50 цього Закону, відшкодовується особою, що вчинила порушення, у подвійному розмірі завданої шкоди.

### **Розділ ІХ. ПОРЯДОК ВИКОНАННЯ, ПЕРЕВІРКА, ПЕРЕГЛЯД, ОСКАРЖЕННЯ РІШЕНЬ, РОЗПОРЯДЖЕНЬ, ОБЧИСЛЕННЯ СТРОКІВ ТА ОБМІН ІНФОРМАЦІЄЮ**

**Стаття 56. Порядок виконання рішень та розпоряджень органів Антимонопольного комітету України, голів територіальних відділень Антимонопольного комітету України**

1. Рішення (витяг з нього за вилученням інформації з обмеженим доступом, а також визначеної відповідним державним уповноваженим Антимонопольного комітету України, головою територіального відділення Антимонопольного комітету України інформації, розголошення якої може завдати шкоди інтересам інших осіб, які брали участь у справі), розпорядження органів Антимонопольного комітету України, голів його територіальних відділень надається для виконання шляхом надсилання або вручення під розписку чи доведення до відома в інший спосіб.

У разі, якщо вручити рішення немає можливості внаслідок:

відсутності фізичної особи за останнім відомим місцем проживання (місцем прописки);

відсутності посадових осіб чи уповноважених представників суб'єкта господарювання, органу адміністративно-господарського управління та контролю за відповідною юридичною адресою, -

рішення органів Антимонопольного комітету України вважається таким, що вручене відповідачу, через десять днів з дня оприлюднення інформації про прийняте рішення в офіційному друкованому органі (газета Верховної Ради України «Голос України», газета Кабінету Міністрів України «Урядовий кур'єр», «Офіційний вісник України», друковані видання відповідної обласної ради за останнім відомим місцем проживання чи місцем прописки, юридичної адреси відповідача).

2. Рішення та розпорядження органів Антимонопольного комітету України, голів його територіальних відділень є обов'язковими до виконання.

3. Особа, на яку накладено штраф за рішенням органу Антимонопольного комітету України, сплачує його у тридцятиденний строк з дня одержання рішення про накладення штрафу.

4. Якщо штраф накладено на суб'єкт господарювання відповідно до частини четвертої статті 52, сплата штрафу може здійснюватися як повністю, так і частково будь-якою юридичною чи фізичною особою, яка входить до складу суб'єкта господарювання і на яку накладено штраф. Сплата штрафу у повному обсязі однією юридичною чи фізичною особою або декількома особами звільняє інших осіб, за яких цей штраф було сплачено, від сплати штрафу.

5. За кожний день прострочення сплати штрафу стягується пеня у розмірі півтора відсотка від суми штрафу. Розмір пені не може перевищувати розміру штрафу, накладеного відповідним рішенням органу Антимонопольного комітету України.

Нарахування пені припиняється з дня прийняття судом рішення про стягнення відповідного штрафу.

Нарахування пені зупиняється на час розгляду чи перегляду судом: (Абзац третій частини п'ятої статті 56 в редакції Закону № 762-IV від 15.05.2003) справи про визнання недійсним рішення органу Антимонопольного комітету України про накладення штрафу;

відповідного рішення (постанови) суду. (Абзац п'ятий частини п'ятої статті 56 із змінами, внесеними згідно із Законом № 762-IV від 15.05.2003)

(Абзац шостий частини п'ятої статті 56 виключено на підставі Закону № 762-IV від 15.05.2003)

6. За заявою особи, на яку накладено штраф, органи Антимонопольного комітету України своїм рішенням мають право відстрочити або розстрочити сплату накладеного ним штрафу.

7. У разі несплати штрафу у строки, передбачені рішенням, та пені органи Антимонопольного комітету України стягують штраф та пеню в судовому порядку.

(Дію частини восьмої статті 56 зупинено на 2004 рік згідно із Законом № 1344-IV від 27.11.2003) (Дію пункту 8 статті 56 зупинено на 2003 рік згідно із Законом № 380-IV від 26.12.2002) 8. Суми стягнутих штрафів та пені зберігаються до спеціального фонду Державного бюджету України як власні надходження Антимонопольного комітету України і використовуються на потреби Антимонопольного комітету України, якщо інше прямо не передбачено законом.

9. Рішення відповідних органів та посадових осіб Антимонопольного комітету України про накладення адміністративних стягнень на посадових осіб та інших працівників суб'єктів господарювання, органів влади, органів місцевого

самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю виконуються в порядку, встановленому законом.

**Стаття 57. Перевірка рішень у справах про порушення законодавства про захист економічної конкуренції та у заявах, справах про узгоджені дії**

1. Рішення, прийняті адміністративною колегією територіального відділення Антимонопольного комітету України, державним уповноваженим Антимонопольного комітету України, адміністративною колегією Антимонопольного комітету України у справах про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, у заявах, справах про узгоджені дії, можуть бути перевірені за заявою осіб, які брали участь у справі, або за власною ініціативою у порядку, встановленому Антимонопольним комітетом України.

2. Заява про перевірку рішення може бути подана до Антимонопольного комітету України у двомісячний строк з дня одержання рішення. Цей строк не може бути відновлено.

3. Рішення адміністративної колегії територіального відділення Антимонопольного комітету України перевіряються адміністративною колегією Антимонопольного комітету України чи Антимонопольним комітетом України, рішення державного уповноваженого Антимонопольного комітету України, адміністративної колегії Антимонопольного комітету України — Антимонопольним комітетом України.

4. Органи Антимонопольного комітету України, які здійснюють перевірку рішення, можуть зупинити виконання рішення до закінчення його перевірки, про що письмово повідомляються особи, які беруть участь у справі.

5. За результатами перевірки рішення органи Антимонопольного комітету України мають право:

залишити рішення без змін;

змінити рішення;

скасувати рішення частково і направити справу на новий розгляд у цій частині;

скасувати рішення і прийняти нове рішення або передати справу на новий розгляд чи припинити провадження у справі.

**Стаття 58. Перегляд рішень у справах про порушення законодавства про захист економічної конкуренції та у заявах, справах про узгоджені дії, концентрацію**

1. Органи Антимонопольного комітету України з власної ініціативи чи за заявами осіб можуть переглянути рішення, прийняті ними у справах про порушення законодавства про захист економічної конкуренції та у заявах, справах про узгоджені дії, концентрацію, у разі:

якщо істотні обставини не були і не могли бути відомі органам Антимонопольного комітету України, що призвело до прийняття незаконного або необгрунтованого рішення;

якщо рішення було прийнято на підставі недостовірної інформації, що призвело до прийняття незаконного або необґрунтованого рішення;

невиконання учасниками узгоджених дій, концентрації вимог і зобов'язань, якими було обумовлене рішення органів Антимонопольного комітету України щодо узгоджених дій, концентрації відповідно до частини другої статті 31 цього Закону;

якщо обставини, на підставі яких було прийняте рішення про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію суб'єктів господарювання, вже не існують;

наявності інших підстав, передбачених законами України.

Органи Антимонопольного комітету України, які прийняли рішення, можуть зупинити виконання рішення до закінчення його перегляду, про що письмово повідомляються особи, які беруть участь у справі.

2. Перегляд рішень у справах про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, у заявах, справах про узгоджені дії, концентрацію допускається у випадках, передбачених:

абзацами другим та третім частини першої цієї статті, — протягом п'яти років з дня прийняття відповідного рішення;

абзацами четвертим та п'ятим частини першої цієї статті, — протягом періоду дії рішення;

абзацом шостим частини першої цієї статті, — протягом трьох років з дня прийняття рішення, якщо інше не встановлено законом.

3. За результатами перегляду органи Антимонопольного комітету України можуть:

залишити рішення без змін;

змінити рішення;

скасувати рішення;

прийняти нове рішення, передбачене статтями 31 та 48 цього Закону, частиною першою статті 30 Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції».

4. У разі якщо за результатами перегляду рішень Антимонопольний комітет України приймає рішення про заборону концентрації, державна реєстрація суб'єкта господарювання, створеного в результаті концентрації, скасовується у судовому порядку за позовом Антимонопольного комітету України.

### **Стаття 59. Підстави для зміни, скасування чи визнання недійсними рішень органів Антимонопольного комітету України**

1. Підставами для зміни, скасування чи визнання недійсними рішень органів Антимонопольного комітету України є:

неповне з'ясування обставин, які мають значення для справи;

недоведення обставин, які мають значення для справи і які визнано встановленими;

невідповідність висновків, викладених у рішенні, обставинам справи; порушення або неправильне застосування норм матеріального чи процесуального права.

2. Порушення або неправильне застосування норм процесуального права може бути підставою для зміни, скасування чи визнання недійсним рішення тільки за умови, якщо це порушення призвело до прийняття неправильного рішення.

**Стаття 60. Оскарження рішень органів Антимонопольного комітету України**

1. Заявник, відповідач, третя особа мають право оскаржити рішення органів Антимонопольного комітету України повністю або частково до суду у двомісячний строк з дня одержання рішення. Цей строк не може бути відновлено.

2. Рішення Антимонопольного комітету України, адміністративної колегії Антимонопольного комітету України та державного уповноваженого Антимонопольного комітету України оскаржуються до господарського суду міста Києва. Рішення адміністративної колегії територіального відділення Антимонопольного комітету України оскаржуються до господарських судів Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя. (Частина друга статті 60 із змінами, внесеними згідно із Законом № 762-IV від 15.05.2003)

3. Прийняття судом до розгляду заяви про визнання недійсним рішення органу Антимонопольного комітету України не зупиняє його виконання, крім випадків, передбачених частиною четвертою цієї статті.

4. Порушення судом провадження у справі про визнання недійсним рішення органу Антимонопольного комітету України, прийнятого:

згідно з частиною першою статті 48 цього Закону, частиною першою статті 30 Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції» ;

за результатами перевірки відповідно до частини п'ятої статті 57 цього Закону;

за результатами перегляду відповідно до частини третьої статті 58 цього Закону,

а також перегляду за заявою сторони відповідного рішення (постанови) суду зупиняє виконання зазначеного рішення органу Антимонопольного комітету України на час розгляду цієї справи чи перегляду відповідного рішення (постанови) суду, якщо органом Антимонопольного комітету України відповідно до частини третьої статті 48 цього Закону чи судом не визначено інше. (Абзац п'ятий частини четвертої статті 60 в редакції Закону № 762-IV від 15.05.2003)

5. Незалежно від положень частини четвертої цієї статті, у разі наявності достатніх підстав, суд може зупинити дію рішення органу Антимонопольного комітету України.



### **Стаття 61. Повідомлення про судові справи**

1. Суд за запитом Антимонопольного комітету України повідомляє Антимонопольний комітет України про судові справи, що вирішуються на підставі законодавства про захист економічної конкуренції.

2. Державний уповноважений Антимонопольного комітету України, голова територіального відділення Антимонопольного комітету України чи уповноважені ними працівники Антимонопольного комітету України, його територіальних відділень мають право знайомитися з матеріалами цих справ та отримувати копії документів. Антимонопольний комітет України та його територіальні відділення мають право вступити у справу як треті особи, які не заявляють самостійних вимог на предмет спору, якщо рішення може вплинути на їх права та обов'язки при здійсненні державного контролю щодо захисту економічної конкуренції.

### **Стаття 62. Визначення та обчислення строків у законодавстві про захист економічної конкуренції**

1. Строки, в межах яких вчиняються відповідні дії, зокрема при розгляді заяв про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію суб'єктів господарювання, при розгляді справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції тощо, встановлюються законодавством про захист економічної конкуренції, а також органами Антимонопольного комітету України, головою територіального відділення Антимонопольного комітету України. Зазначені строки визначаються календарною датою, зазначенням події, що повинна неминуче настати, чи періодом часу.

2. Перебіг строку, який обчислюється роками, місяцями або днями, починається наступного дня після календарної дати або настання події, якими визначено його початок.

Строк, який обчислюється роками, закінчується у відповідний місяць і число останнього року строку.

Строк, який обчислюється місяцями, закінчується у відповідне число останнього місяця строку. Якщо кінець строку, який обчислюється місяцями, припадає на такий місяць, що не має відповідного числа, строк закінчується в останній день цього місяця.

У разі, коли останній день припадає на неробочий день, днем закінчення строку вважається перший наступний за ним робочий день.

Останній день строку триває до 24 години, але, коли в цей строк необхідно було вчинити дію в Антимонопольному комітеті України чи його територіальному відділенні, строк закінчується в момент закінчення робочого дня.

3. Строк не вважається пропущеним, якщо до його закінчення необхідні документи здано на пошту.

### **Стаття 63. Обмін інформацією**

1. Суб'єкти господарювання, пов'язані відносинами контролю відповідно до статті 1 цього Закону, зобов'язані забезпечувати обмін інформацією

між собою, в тому числі стосовно випадків, передбачених частиною другою статті 22 цього Закону, та вживати інших заходів у такий спосіб та у такому обсязі, які б забезпечували запобігання вчиненню порушень законодавства про захист економічної конкуренції.

2. Невиконання суб'єктами господарювання вимог частини першої цієї статті не звільняє інших суб'єктів господарювання, яким повинна бути надана інформація чи які повинні були вжити інших заходів, від відповідальності.

## **Розділ X. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ**

1. Цей Закон набирає чинності через рік після його опублікування, крім пунктів 2 і 3 цього розділу, які набирають чинності з дня опублікування.

2. До набрання чинності цим Законом суб'єкти господарювання повинні звернутися до органів Антимонопольного комітету України із заявою про надання дозволу на узгоджені дії, якщо ці дії матимуть місце на день набрання чинності цим Законом і можуть бути дозволені відповідно до статті 10 цього Закону.

3. Узгоджені дії, стосовно яких було подано заяву згідно з пунктом 2 цього розділу, вважаються дозволеними, якщо протягом одного року з дня набрання чинності цим Законом органами Антимонопольного комітету України не прийнято рішення про заборону цих узгоджених дій.

4. Стаття 44 цього Закону в частині проникнення до житла чи до іншого володіння особи, проведення в них огляду чи обшуку набирає чинності з дня набрання чинності законом, що передбачить порядок прийняття судом рішення стосовно проникнення до житла чи до іншого володіння особи, проведення в них огляду чи обшуку.

5. Доручити Кабінету Міністрів України у тримісячний строк після введення в дію Закону України «Про захист економічної конкуренції»:

подати на розгляд Верховної Ради України пропозиції щодо приведення законодавчих актів України у відповідність із цим Законом;

привести свої нормативно-правові акти у відповідність із цим Законом;

забезпечити перегляд і скасування міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади України їх нормативно-правових актів, що суперечать цьому Закону;

розробити нормативно-правові акти, передбачені цим Законом.

6. Визнати такими, що втратили чинність:

Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» (Відомості Верховної Ради України, 1992 р., № 21, ст. 296; 1993 р., № 27, ст. 291; 1995 р., № 28, ст. 202; 1998 р., № 34, ст. 229);

пункт 12 Закону України «Про внесення змін і доповнень до деяких законодавчих актів України щодо охорони інтелектуальної власності» (Відомості Верховної Ради України, 1995 р., № 13, ст. 85);

пункт 3 розділу I Закону України «Про внесення змін до деяких законів України, що передбачають безспірне списання (стягнення) коштів з рахунків юридичних осіб та фізичних осіб – суб'єктів підприємницької діяльності у банках» (Відомості Верховної Ради України, 1998 р., № 10, ст. 36).

*Президент України*

*Л. КУЧМА*

м. Київ, 11 січня 2001 року  
№ 2210-III

## ЗАКОН УКРАЇНИ

Про захист від недобросовісної конкуренції

(Відомості Верховної Ради (ВВР), 1996, № 36, ст. 164)

(Вводиться в дію Постановою ВР № 237/96-ВР  
від 07.06.96, ВВР, 1996, № 36, ст. 165)

(Із змінами, внесеними згідно із Законами  
№ 642/97-ВР від 18.11.97, ВВР, 1998, № 10, ст. 36  
№ 783-XIV (783-14) від 30.06.99, ВВР, 1999, № 34, ст. 274  
редакція набирає чинності одночасно з набранням чинності  
Законом про Державний бюджет України на 2000 рік  
№ 2783-III (2783-14) від 15.11.2001, ВВР, 2002, № 7, ст. 51  
№ 762-IV (762-15) від 15.05.2003, ВВР, 2003, № 30, ст. 247)

Цей Закон визначає правові засади захисту господарюючих суб'єктів (підприємств) і споживачів від недобросовісної конкуренції.

Закон спрямований на встановлення, розвиток і забезпечення торгових та інших чесних звичаїв ведення конкуренції при здійсненні підприємницької діяльності в умовах ринкових відносин.

### Г л а в а 1 ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

#### **Стаття 1. Недобросовісна конкуренція**

Недобросовісною конкуренцією є будь-які дії у конкуренції, що суперечать правилам, торговим та іншим чесним звичаям у підприємницькій діяльності.

Недобросовісною конкуренцією є, зокрема, дії, визначені главами 2–4 цього Закону.

Терміни, які вживаються для цілей цього Закону, визначені Законом України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» (2132-12).

#### **Стаття 2. Застосування Закону**

Закон застосовується до відносин, у яких беруть участь господарюючі суб'єкти (підприємці), їх об'єднання, а також органи державної влади, громадяни, юридичні особи та їх об'єднання, що не є господарюючими суб'єктами (підприємцями), у зв'язку з недобросовісною конкуренцією, в тому числі у

разі вчинення ними дій за межами України, якщо ці дії мають негативний вплив на конкуренцію на її території.

Цей Закон не поширюється на відносини, в яких беруть участь зазначені суб'єкти, якщо результат їх діяльності проявляється лише за межами України, в разі коли інше не встановлено міжнародним договором, в якому бере участь Україна.

### **Стаття 3. Законодавство України про захист від недобросовісної конкуренції**

Відносини, пов'язані з захистом від недобросовісної конкуренції, регулюються цим Законом, Законом України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності», Законом України «Про Антимонопольний комітет України» (3659-12), Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» (959-12), іншими актами законодавства, виданими на підставі законів чи постанов Верховної Ради України.

## **Г л а в а 2**

### **НЕПРАВОМІРНЕ ВИКОРИСТАННЯ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ ГОСПОДАРЮЮЧОГО СУБ'ЄКТА (ПІДПРИЄМЦЯ)**

#### **Стаття 4. Неправомірне використання чужих позначень, рекламних матеріалів, упаковки**

Неправомірним є використання без дозволу уповноваженої на те особи чужого імені, фірмового найменування, знаків для товарів і послуг, інших позначень, а також рекламних матеріалів, упаковки товарів, назв літературних, художніх творів, періодичних видань, зазначень походження товарів, що може призвести до змішування з діяльністю іншого господарюючого суб'єкта (підприємця), який має пріоритет на їх використання. (Частина перша статті 4 із змінами, внесеними згідно із Законом № 2783-III (2783-14) від 15.11.2001)

Використання у фірмовому найменуванні власного імені фізичної особи не визнається неправомірним, якщо до власного імені додається який-небудь відмітний елемент, що виключає змішування з діяльністю іншого господарюючого суб'єкта (підприємця).

#### **Стаття 5. Неправомірне використання товару іншого виробника**

Неправомірним використанням товару іншого виробника є введення у господарський обіг під своїм позначенням товару іншого виробника шляхом змін чи зняття позначень виробника без дозволу уповноваженої на те особи.

#### **Стаття 6. Копіювання зовнішнього вигляду виробу**

Копіюванням зовнішнього вигляду виробу є відтворення зовнішнього вигляду виробу іншого господарюючого суб'єкта (підприємця) і введення

його у господарській обіг без однозначного зазначення виробника копії, що може призвести до змішування з діяльністю іншого господарюючого суб'єкта (підприємця).

Не визнається неправомірним копіювання зовнішнього вигляду виробу або його частин, якщо таке копіювання обумовлено виключно їх функціональним застосуванням.

Дія цієї статті не поширюється на вироби, що мають охорону як об'єкти права інтелектуальної власності.

#### **Стаття 7. Порівняльна реклама**

Порівняльною є реклама, що містить порівняння з товарами, роботами, послугами чи діяльністю іншого господарюючого суб'єкта (підприємця).

Не визнається неправомірним порівняння в рекламі, якщо наведені відомості про товари, роботи, послуги підтвержені фактичними даними, є достовірними, об'єктивними, корисними для інформування споживачів.

### **Г л а в а 3**

## **СТВОРЕННЯ ПЕРЕШКОД ГОСПОДАРЮЮЧИМ СУБ'ЄКТАМ (ПІДПРИЄМЦЯМ) У ПРОЦЕСІ КОНКУРЕНЦІ ТА ДОСЯГНЕННЯ НЕПРАВОМІРНИХ ПЕРЕВАГ У КОНКУРЕНЦІ**

#### **Стаття 8. Дискредитація господарюючого суб'єкта (підприємця)**

Дискредитацією господарюючого суб'єкта (підприємця) є поширення у будь-якій формі неправдивих, неточних або неповних відомостей, пов'язаних з особою чи діяльністю господарюючого суб'єкта (підприємця), які завдали або могли завдати шкоди діловій репутації господарюючого суб'єкта (підприємця).

#### **Стаття 9. Купівля-продаж товарів, виконання робіт, надання послуг із примусовим асортиментом**

Купівлею-продажем товарів, виконанням робіт, наданням послуг із примусовим асортиментом є купівля-продаж одних товарів, виконання робіт, надання послуг за умови купівлі-продажу інших товарів, виконання робіт, надання послуг, не потрібних споживачу або контрагенту.

#### **Стаття 10. Схилення до бойкоту господарюючого суб'єкта (підприємця)**

Схиленням до бойкоту господарюючого суб'єкта (підприємця) вважається спонукання конкурентом іншої особи, безпосередньо або через посередника, до відмови від встановлення договірних зв'язків із цим господарюючим суб'єктом (підприємцем).

#### **Стаття 11. Схилення постачальника до дискримінації покупця (замовника)**

Схиленням постачальника до дискримінації покупця (замовника) є спонукання постачальника конкурентом покупця (замовника), безпосередньо

або через посередника, до надання постачальником конкуренту покупця (замовника) певних переваг перед покупцем (замовником) без достатніх на те підстав.

**Стаття 12. Схилення господарюючого суб'єкта (підприємця) до розірвання договору з конкурентом**

Схиленням господарюючого суб'єкта (підприємця) до розірвання договору з конкурентом іншого господарюючого суб'єкта (підприємця) є вчинене з корисливих мотивів або в інтересах третіх осіб спонукання господарюючого суб'єкта (підприємця) — учасника договору до невиконання або виконання неналежним чином договірних зобов'язань перед цим конкурентом шляхом надання або пропонування господарюючому суб'єкту (підприємцю) — учаснику договору, безпосередньо або через посередника, матеріальної винагороди, компенсації чи інших переваг.

**Стаття 13. Підкуп працівника постачальника**

Підкуп працівника постачальника — це надання або пропонування йому конкурентом покупця (замовника), безпосередньо або через посередника, матеріальних цінностей, майнових або немайнових благ за неналежне виконання або невиконання працівником постачальника службових обов'язків, що впливають з укладеного чи пов'язані з укладенням між постачальником і покупцем договору поставки товарів, виконання робіт, надання послуг, що призвело або могло призвести до отримання конкурентом покупця (замовника) певних переваг перед покупцем (замовником).

До працівника постачальника прирівнюється й інша особа, яка згідно з своїми повноваженнями приймає рішення від імені постачальника про поставку товару, виконання робіт, надання послуг, впливає на прийняття такого рішення або якимось чином пов'язана з ним.

**Стаття 14. Підкуп працівника покупця (замовника)**

Підкуп працівника покупця (замовника) — це надання або пропонування йому конкурентом постачальника, безпосередньо або через посередника, матеріальних цінностей, майнових чи немайнових благ за неналежне виконання або невиконання працівником покупця (замовника) службових обов'язків, що впливають з укладеного або пов'язані з укладенням між постачальником і покупцем договору поставки товарів, виконання робіт, надання послуг, що призвело або могло призвести до отримання конкурентом постачальника певних переваг перед постачальником.

До працівника покупця прирівнюється й інша особа, яка згідно з своїми повноваженнями приймає рішення від імені покупця про придбання товару, виконання робіт, надання послуг, впливає на прийняття такого рішення або якимось чином пов'язана з ним.

**Стаття 15. Досягнення неправомірних переваг у конкуренції**

Досягненням неправомірних переваг у конкуренції є отримання таких відносно іншого господарюючого суб'єкта (підприємця) шляхом порушення чинного законодавства, яке підтверджено рішенням державного органу, наділеного відповідною компетенцією.

#### Г л а в а 4

### НЕПРАВОМІРНЕ ЗБИРАННЯ, РОЗГОЛОШЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ТАЄМНИЦІ

#### **Стаття 16. Неправомірне збирання комерційної таємниці**

Неправомірним збиранням комерційної таємниці вважається добування протиправним способом відомостей, що відповідно до законодавства України становлять комерційну таємницю, якщо це завдало чи могло завдати шкоди господарюючому суб'єкту (підприємцю).

#### **Стаття 17. Розголошення комерційної таємниці**

Розголошенням комерційної таємниці є ознайомлення іншої особи без згоди особи, уповноваженої на те, з відомостями, що відповідно до чинного законодавства України становлять комерційну таємницю, особою, якій ці відомості були довірені у встановленому порядку або стали відомі у зв'язку з виконанням службових обов'язків, якщо це завдало чи могло завдати шкоди господарюючому суб'єкту (підприємцю).

#### **Стаття 18. Схилення до розголошення комерційної таємниці**

Схиленням до розголошення комерційної таємниці є спонукання особи, якій були довірені у встановленому порядку або стали відомі у зв'язку з виконанням службових обов'язків відомості, що відповідно до законодавства України становлять комерційну таємницю, до розкриття цих відомостей, якщо це завдало чи могло завдати шкоди господарюючому суб'єкту (підприємцю).

#### **Стаття 19. Неправомірне використання комерційної таємниці**

Неправомірним використанням комерційної таємниці є впровадження у виробництво або врахування під час планування чи здійснення підприємницької діяльності без дозволу уповноваженої на те особи неправомірно здобутих відомостей, що становлять відповідно до законодавства України комерційну таємницю.

#### Г л а в а 5

### ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА НЕДОБРОСОВІСНУ КОНКУРЕНЦІЮ

#### **Стаття 20. Види відповідальності**

Вчинення дій, визначених цим Законом як недобросовісна конкуренція, тягне за собою накладання Антимонопольним комітетом України штрафів, передбачених цим Законом, а також адміністративну, цивільну та кримінальну відповідальність у випадках, передбачених законодавством.



**Стаття 21. Накладання штрафів на господарюючих суб'єктів — юридичних осіб та їх об'єднання**

Вчинення господарюючими суб'єктами — юридичними особами та їх об'єднаннями дій, визначених цим Законом як недобросовісна конкуренція, тягне за собою накладання на них Антимонопольним комітетом України, його територіальними відділеннями штрафів у розмірі до трьох відсотків виручки від реалізації товарів, виконання робіт, надання послуг господарюючого суб'єкта за останній звітний рік, що передував року, в якому накладається штраф.

У разі якщо обчислення виручки господарюючого суб'єкта неможливе або виручка відсутня, штрафи, зазначені у частині першій цієї статті, накладаються у розмірі до п'яти тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

**Стаття 22. Накладання штрафів на юридичних осіб, їх об'єднання та об'єднання громадян, що не є господарюючими суб'єктами**

Вчинення дій, визначених цим Законом як недобросовісна конкуренція, юридичними особами, їх об'єднаннями та об'єднаннями громадян, що не є господарюючими суб'єктами, тягне за собою накладання на них Антимонопольним комітетом України, його територіальними відділеннями штрафів у розмірі до двох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

**Стаття 23. Адміністративна відповідальність громадян**

Вчинення дій, визначених цим Законом як недобросовісна конкуренція, громадянами, які займаються підприємницькою діяльністю без створення юридичної особи, тягне за собою накладення адміністративного стягнення згідно із законодавством.

Вчинення в інтересах третіх осіб дій, визначених цим Законом як недобросовісна конкуренція, громадянами, що не є підприємцями, тягне за собою накладення адміністративного стягнення згідно із законодавством.

**Стаття 24. Відшкодування збитків**

Збитки, заподіяні внаслідок вчинення дій, визначених цим Законом як недобросовісна конкуренція, підлягають відшкодуванню за позовами заінтересованих осіб у порядку, визначеному цивільним законодавством України.

**Стаття 25. Вилучення товарів з неправомірно використаним позначенням та копій виробів іншого господарюючого суб'єкта (підприємця)**

У разі встановлення факту неправомірного використання чужих позначень, рекламних матеріалів, упаковки, передбаченого статтею 4 цього Закону, або факту копіювання виробів, передбаченого статтею 6 цього Закону, заінтересовані особи можуть звернутися до Антимонопольного комітету України, його територіальних відділень із заявою про вилучення товарів з

неправомірно використаним позначенням або копій виробів іншого господарюючого суб'єкта (підприємця) як у виробника, так і у продавця.

Порядок використання вилучених товарів визначається Кабінетом Міністрів України.

Вилучення товарів із неправомірно використаним позначенням та копій виробів іншого господарюючого суб'єкта (підприємця) застосовується у разі, коли можливість змішування з діяльністю іншого господарюючого суб'єкта (підприємця) не може бути усунена іншим шляхом.

#### **Стаття 26. Спростування неправдивих, неточних або неповних відомостей**

У разі встановлення факту дискредитації господарюючого суб'єкта (підприємця) Антимонопольний комітет України, його територіальні відділення мають право прийняти рішення про офіційне спростування за рахунок порушника поширених ним неправдивих, неточних або неповних відомостей у строк і спосіб, визначені законодавством або цим рішенням.

### **Г л а в а 6**

## **ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЗАХИСТУ ВІД НЕДОБРОСОВІСНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ**

#### **Стаття 27. Процесуальні засади розгляду Антимонопольним комітетом України та його територіальними відділеннями справ про недобросовісну конкуренцію**

Справи про недобросовісну конкуренцію розглядаються Антимонопольним комітетом України та його територіальними відділеннями у порядку, визначеному цим Законом, Законом України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» (2132-12), Законом України «Про Антимонопольний комітет України» (3659-12) та іншими актами законодавства України.

#### **Стаття 28. Строк звернення із заявою про захист прав**

Особи, права яких порушені діями, визначеними цим Законом як недобросовісна конкуренція, можуть протягом шести місяців з дня, коли вони дізналися або повинні були дізнатися про порушення своїх прав, звернутися до Антимонопольного комітету України, його територіальних відділень із заявою про захист своїх прав.

Закінчення строку звернення із заявою є підставою для відмови у прийнятті заяви.

Якщо Антимонопольний комітет України, його територіальні відділення визнають поважними причини пропуску строку звернення із заявою, порушене право підлягає захисту.

#### **Стаття 29. Заходи, які забезпечують виконання рішень Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень**

У процесі розгляду справи Антимонопольний комітет України, його територіальні відділення за поданою заявником заявою мають право вжити заходів щодо забезпечення виконання рішення, якщо невжиття таких заходів може ускладнити чи зробити неможливим його виконання.

З метою забезпечення виконання рішення Антимонопольний комітет України, його територіальні відділення виносять розпорядження про:

заборону особі, в діях якої вбачаються ознаки порушення (відповідачу), вчиняти певні дії;

накладення арешту на майно або грошові суми, що належать відповідачу.

Розпорядження може бути оскаржене до суду в порядку, визначеному статтею 32 цього Закону, у п'ятнадцятиденний строк з дня одержання копії розпорядження. (Частина третя статті 29 із змінами, внесеними згідно із Законом № 762-IV (762-15) від 15.05.2003)

Відповідач у разі закриття провадження у справі у зв'язку з недоведенням вчинення порушення може стягнути з заявника збитки, завдані йому забезпеченням виконання рішення, у порядку, визначеному цивільним законодавством України.

### **Стаття 30. Рішення Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень**

Антимонопольний комітет України, його територіальні відділення у справах про недобросовісну конкуренцію приймають обов'язкові для виконання рішення про:

визнання факту недобросовісної конкуренції;

припинення недобросовісної конкуренції;

офіційне спростування за рахунок порушника поширених ним неправдивих, неточних або неповних відомостей;

накладання штрафів;

вилучення товарів із неправомірно використаним позначенням та копій виробів іншого господарюючого суб'єкта (підприємця);

скасування або зміну центральними та місцевими органами державної виконавчої влади, виконавчими органами місцевого самоврядування прийнятих ними неправомірних актів і розірвання укладених ними угод.

Рішення про накладання штрафів у розмірах понад чотириста неоподатковуваних мінімумів доходів громадян приймається виключно Антимонопольним комітетом України на його засіданнях.

Рішення про вилучення товарів із неправомірно використаним позначенням та копій виробів іншого господарюючого суб'єкта (підприємця) підлягає виконанню у порядку, встановленому для виконання судових рішень.

### **Стаття 31. Порядок виконання рішень про накладання штрафу**

Порушник, на якого накладено штраф, сплачує його у тридцятиденний строк з дня одержання рішення про накладення штрафу, якщо інше не визначено цим рішенням.

За кожен день прострочення сплати штрафу стягується пеня у розмірі одного відсотка від суми штрафу.

У разі відмови від сплати штрафу Антимонопольний комітет України, його територіальні відділення стягують штраф та пеню у судовому порядку. (Частина третя статті 31 із змінами, внесеними згідно із Законом № 642/97-ВР від 18.11.97)

(Частина четверта статті 31 втратила чинність на підставі Закону № 783-XIV (783-14) від 30.06.99 — редакція набирає чинності одночасно з набранням чинності Законом про Державний бюджет України на 2000 рік)

**Стаття 32. Оскарження рішень Антимонопольного комітету**

України та його територіальних відділень

Рішення Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень, прийняті у справах про недобросовісну конкуренцію, можуть бути оскаржені до суду заінтересованими особами у тридцятиденний строк з дня одержання копії рішення.

(Стаття 32 в редакції Закону № 762-IV (762-15) від 15.05.2003)

**Стаття 33. Правила професійної етики**

Господарюючі суб'єкти (підприємці) при сприянні Торгово-промислової палати України та інших заінтересованих організацій можуть розробляти правила професійної етики у конкуренції для відповідних сфер підприємницької діяльності, а також для певних галузей економіки. Розроблені господарюючими суб'єктами (підприємцями) правила професійної етики у конкуренції погоджуються з Антимонопольним комітетом України.

Правила професійної етики у конкуренції можуть використовуватись при укладанні договорів, розробці установчих та інших документів господарюючих суб'єктів (підприємців).

*Президент України*

*Л. КУЧМА*

м. Київ, 7 червня 1996 року  
№ 236/96-ВР

## ЗМІСТ

Вступ .....	3
<b>МОДУЛЬ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНА- РОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ .....</b>	<b>5</b>
<b>Змістовний модуль 1. Міжнародна конкуренція і конкуренто- спроможність. Предмет і завдання курсу.....</b>	<b>5</b>
<b>Тема 1. Предмет курсу «Управління міжнародною конкуренто- спроможністю підприємства (організації)» .....</b>	<b>5</b>
1.1. Сутність конкуренції та її роль у ринковій економіці. Міжна- родна конкуренція .....	5
1.2. Поняття про конкурентоспроможність. Міжнародна конку- рентоспроможність.....	10
1.3. Міжнародний ринок і ринкові ніші .....	14
1.4. Підприємство і його місце на міжнародному ринку.....	18
1.5. Підприємство і конкурентоспроможність галузі та національ- ної економіки .....	23
1.6. Предмет і завдання курсу.....	33
<b>Семінар № 1. Міжнародна конкуренція і конкурентоспроможність. редмет і завдання курсу .....</b>	<b>37</b>
<b>Змістовний модуль 2. Міжнародна конкурентоспроможність підпри- емства (організації) .....</b>	<b>38</b>
<b>Тема 2. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства (організації).....</b>	<b>38</b>
2.1. Міжнародне конкурентне середовище підприємства (органі- зації).....	38
2.2. Оцінювання рівня та інтенсивності конкуренції на світових ринках.....	44
2.3. Конкурентоспроможність товару (послуги) і фірми. Визна- чення споживчої цінності товару (послуги).....	51
2.4. Показники і чинники міжнародної конкурентоспроможності підприємства (організації).....	59
2.5. Основні напрями і програми підвищення міжнародної кон- курентоспроможності підприємства (організації).....	66
<b>Семінар № 2. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства (організації) .....</b>	<b>71</b>
Контрольні запитання до модуля I.....	73
Підсумкові тестові завдання до модуля I.....	74

**МОДУЛЬ II. СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ (ОРГАНІЗАЦІЙ) НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ...78**

**Змістовний модуль 3. Стратегії міжнародної конкурентоспроможності ..... 78**

**Тема 3. Типи стратегій міжнародної конкурентоспроможності .....78**

- 3.1. Поле міжнародних конкурентних стратегій ..... 78
- 3.2. Типізація стратегій міжнародної конкурентоспроможності.... 82
- 3.3. Конкурентні стратегії в сфері масового виробництва ..... 89
- 3.4. Конкурентні переваги вузької спеціалізації..... 94
- 3.5. Корпоративні стратегії диверсифікації..... 99
- 3.6. Конкурентні стратегії у сфері малого бізнесу..... 107
- 3.7. Конкурентні інноваційні стратегії ..... 112
- 3.8. Методики розробки та оцінювання ефективності стратегій міжнародної конкурентоспроможності ..... 115

**Семінар № 3. Типи стратегій міжнародної конкурентоспроможності ..... 127**

**Змістовний модуль 4. Міжнародна конкурентоспроможність українських підприємств ..... 129**

**Тема 4. Конкурентоспроможність українських підприємств (організацій) на міжнародних ринках ..... 129**

- 4.1. Модифікація форм і методів конкуренції у трансформаційний період..... 129
- 4.2. Стратегії українських підприємств на зарубіжних ринках..... 135
- 4.3. Проблема інтернаціоналізації української економіки ..... 139
- 4.4. Формування внутрішніх і зовнішніх умов міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств (організацій)... 146
- 4.5. Міжнародні перспективи реалізації національних конкурентних переваг..... 151

**Семінар № 4. Конкурентоспроможність українських підприємств (організацій) ..... 164**

- Контрольні запитання до модуля II ..... 166
- Підсумкові тестові завдання до модуля II ..... 167

**МОДУЛЬ III. ГЛОБАЛЬНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ... 170**

**Змістовний модуль 5. Глобалізація і міжнародна конкурентоспроможність ..... 170**

**Тема 5. Конкурентоспроможність в умовах глобалізації..... 170**

- 5.1. Сутність та причини (стимули) економічного глобалізму ..... 170
- 5.2. Джерела та чинники досягнення глобальної конкурентоспроможності ..... 174

5.3. Перешкоди на шляху глобальної конкуренції.....	178
5.4. Розробка та впровадження глобальної стратегії корпорацій...182	
5.5. Конкуренція в глобальних галузях .....	188
<b>Семинар № 5. Конкургентоспроможність в умовах глобалізації.....</b>	<b>193</b>
Контрольні запитання до модуля III .....	194
Підсумкові тестові завдання до модуля III .....	194
<b>Контрольні запитання до курсу .....</b>	<b>196</b>
<b>Підсумкові тестові завдання до курсу .....</b>	<b>198</b>
<b>Індивідуальні завдання .....</b>	<b>206</b>
<b>Теми рефератів.....</b>	<b>208</b>
<b>Список використаної та рекомендованої літератури .....</b>	<b>210</b>
<b>Словник основних понять.....</b>	<b>214</b>
<b>Додатки .....</b>	<b>222</b>
Додаток 1 .....	222
Додаток 2 .....	259
Додаток 3 .....	300

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**УПРАВЛІННЯ  
МІЖНАРОДНОЮ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВ:  
КРЕДИТНО-МОДУЛЬНИЙ КУРС**

*3-тє видання,  
перероблене та доповнене*

*За редакцією  
доктора економічних наук, професора Сіваченка І. Ю.,  
доктора економічних наук, професора Козака Ю. Г.,  
доцента Логвінової Н. С.*

**НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК**

Оригіналмакет підготовлено  
ТОВ «Центр учбової літератури»

Підписано до друку 23.11.2009. Формат 60x84 1/16.  
Друк офсетний. Гарнітура PetersburgС.  
Умовн. друк. арк. 17,55.  
Наклад 500 прим.

Видавництво «Центр учбової літератури»  
вул. Електриків, 23  
м. Київ, 04176  
тел./факс 425-01-34, тел. 451-65-95, 425-04-47, 425-20-63  
8-800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)  
e-mail: office@uabook.com  
сайт: WWW.CUL.COM.UA

Свідоцтво ДК № 2458 від 30.03.2006