

Голда Н.М. Дубик О.І.

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

# Конкуренція:



теорія і  
практика



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНІЧНИЙ**  
**УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ**

**Н.М. Голда, О.І. Дубик**

**КОНКУРЕНЦІЯ:**  
*теорія і практика*

**Навчальний посібник для самостійного**  
**вивчення дисципліни**

**Тернопіль 2009**

Н.М. Голда, О.І. Дубик. Конкуренція: теорія і практика. Навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Тернопіль – 2009, 138с.

Посібник складений згідно до вимог міністерських навчальних програм і містить навчальні матеріали з основ конкуренції. Даний посібник рекомендований для використання студентами у навчальному процесі та підготовці до іспитів.

Рекомендовано кафедрою маркетингу на виробництві, протокол № \_\_ від \_\_\_\_\_ 2009 року.

Ухвалено засіданням методичної ради факультету Економіки і підприємницької діяльності ТДГУ імені Івана Пулюя, протокол № \_\_ від \_\_\_\_\_ 2009 року.

# ТЕМА 1

## ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ

### ***1.1. Конкуренція: сутність і види. Еволюція поглядів на конкуренцію***

Конкуренція — економічне змагання виробників однакових видів продукції на ринку за залучення більшої кількості покупців та одержання максимального доходу в короткостроковому або довгостроковому періодах. Основа конкурентних відносин — свобода вибору — реалізується у формі прагнення кожного одержувати для себе особисто грошовий дохід. Конкуренція означає наявність на ринку великої кількості незалежно діючих продавців і покупців.

Широке розсіювання економічної влади, що становить основу конкуренції, регулює використання цієї влади й обмежує можливості зловживання нею.

Чиста конкуренція виникає, коли численні продавці займаються продажем однорідного продукту, й на ринку немає продуктової диференціації.

Здійснена конкуренція — це чиста конкуренція + мобільність ресурсів усередині ринку й відсутність бар'єрів на вхід і вихід учасників.

Ефективна конкуренція — покупці й продавці оперують незалежно у вільній конкурентній системі.

У процесі конкурентної боротьби учасники переслідують однакові цілі — максимізація прибутку за рахунок завоювання переваг споживачів. Однак способи й шляхи досягнення цієї загальної мети різні. Тому в конкурентній боротьбі перемагає той, хто раніше від інших домігся певних конкурентних переваг і захопив стійкий сегмент ринку. Але завоювання переваг — це тільки початок, набагато складніше втриматися на ринку, зберігаючи свої первісні позиції.

*Теорія конкуренції була узагальнена Адамом Смітом у праці «Дослідження про природу й причину багатства народів» (1776).*

*Новизна теорії конкуренції А. Сміта полягає в тому, що він уперше:*

- 1) сформулював поняття конкуренції як суперництва, що підвищує ціни (при скороченні пропозиції) і знижує ціни (при надлишку пропозиції);*
- 2) сформулював головний принцип конкуренції — принцип «невидимої руки», відповідно до якого «смикаючи» за ниточки маріонеток — підприємців, «рука» змушує їх діяти відповідно до якого-небудь «ідеального» плану розвитку економіки, безжалісно витіснити фірми, зайняті виробництвом непотрібної ринку продукції;*
- 3) відпрацював теоретично дуже тонкий і гнучкий механізм конкуренції, що об'єктивно врівноважує галузеву норму прибутку, приводить до оптимального розподілу ресурсів між галузями. Тонкість механізму конкуренції полягає в тому, що при скороченні попиту на товар найбільші труднощі випробовують фірми, що випускають неякісну або занадто дорогу продукцію. Гнучкість механізму конкуренції проявляється в його миттєвій реакції на будь-які зміни обстановки в зовнішньому середовищі. Швидко адаптуються до середовища мобільні фірми;*
- 4) визначив основні умови ефективної конкуренції, що включають наявність великої кількості продавців і покупців, що вичерпує інформацію, мобільність використовуваних ресурсів, неможливість кожного продавця впливати на зміну ринкової ціни товару (при збереженні його якості або якості сервісу);*
- 5) розробив модель посилення й розвитку конку-*

*ренції*, довів, що в умовах ринкових відносин можливо максимальне задоволення потреб споживачів і найкраще використання ресурсів у масштабі суспільства в цілому [37].

Певний внесок у розвиток теорії конкуренції Адама Сміта зробили Д. Рікардо, Д.С. Міль, Дж. Робінсон, Дж. Кейнс, Й. Шумпетер, П. Хейне, Ф.А. Хайек, Ф. Найт, К.Р. Макко-нелл, С.Л. Брю, М. Портер, Г.Л. Азоєв, Ю.І. Коробів, Л.Г. Ра-менський, Д.Ю. Юданов та інші вчені.

Щоб глибше зрозуміти сутність конкуренції, дамо її визначення, сформульовані деякими авторами.

«Конкуренція є прагнення якнайкраще задовольнити критерії доступу до рідких благ», — вважає сучасний американський економіст *П. Хайне*.

*Ф. Найт* визначає конкуренцію як ситуацію, в якій конкуруючих одиниць багато й вони незалежні.

*К. Р. Макконелл і С. Л. Брю* вважають, що конкуренція — це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його.

*Й. Шумпетер* визначав конкуренцію як суперництво старого з новим, з інноваціями.

Нобелівський лауреат з економіки 1974 р., австрійський учений *Фрідріх А. фон Хайек* відзначає, що конкуренція — процес, за допомогою якого люди одержують і передають знання. На його думку, на ринку тільки завдяки конкуренції приховане стає явним.

Конкуренція веде до кращого використання здатностей і знань. Більша частина досягнутих людських благ отримана саме шляхом змагання, конкуренції.

Конкуренція потребує раціонального поведіння як умови перебування на ринку. Конкуренція стимулює раціональність.

Конкуренція не може функціонувати серед людей, позбавлених підприємницького духу. Конкуренція — особливий метод виховання розумів, великих винахідників і підприємців.

Прихильники традицій не повинні нав'язувати іншим свою ворожість до нововведень. Збиток терплять консерватори, що роблять опір новому.

Конкуренція — процес доведення правоти меншостей новаторів.

Конкуренція підсилює ефективність, змінює звички, закликає до більшої уважності, що зовсім даремно в безконку-рентних умовах.

Конкурентів ми сприймаємо з роздратуванням, тому що вони заважають нам спокійно жити.

У своїй книзі «Міжнародна конкуренція» *М. Портер* відзначає, що конкуренція — динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти [29].

*Г.Л. Азов* під конкуренцією розуміє суперництво на якому-небудь поприщі між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї й тієї ж мети [2].

*А. Ю. Юданов* стверджує, що ринкова конкуренція — боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться ними на недоступних сегментах ринку [43].

Разом з тим, А.Ю. Юданов вважає, що дотепер у світі відсутнє єдине поняття «конкуренція». Учені дотримуються однієї із трьох трактувань конкуренції: поведінкової, структурної, функціональної.

**Поведінкове трактування конкуренції** — боротьба за гроші покупця шляхом задоволення його потреб.

**Структурне трактування конкуренції** — аналіз структури ринку для визначення міри свободи продавця й покупця на ринку (форми ринку) і способу виходу з нього.



**Функціональне трактування конкуренції** — суперництво старого з новим, з інноваціями, коли приховане стає явним.

Аналіз структури й змісту формулювань і трактувань поняття «конкуренція» дає підстави зробити такі висновки:

а) поняття «конкуренція», запропоновані різними авторами, не повною мірою відповідають вимогам системності й комплексності, тобто вони характеризують тільки один з безлічі аспектів конкуренції, установлених А. Смітом і самими авторами, кожний у своїй галузі дослідження;

б) різноманіття підходів до формулювання поняття: один автор під конкуренцією розуміє суперництво (боротьбу) фірм, тобто юридичних осіб, інші — суперництво фізичних осіб, треті — як наявність на ринку достатньої кількості продавців і покупців, четверті — ситуацію, п'яті — прагнення, шості — процес і т.д.;

в) наведені поняття не охоплюють конкуренцію серед будь-яких соціальних, виробничих і біологічних систем;

г) поняття не відображають конкуренцію як єдність статички й динаміки суперництва, виживання систем у заздалегідь заданих або невизначених умовах;

г) поняття не пов'язані із законодавством.

З урахуванням розглянутих зауважень пропонується таке визначення: **конкуренція** — **процес управління своїми конкурентними перевагами** для одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах [36].

Конкуренція є рушійною силою розвитку суб'єктів і об'єктів управління, суспільства в цілому.

Як було доведено багатьма економістами, конкуренція є рушійною силою розвитку суспільства, головним інструментом економії ресурсів, підвищення якості товарів і рівня життя населення. Тому конкуренція — дуже складне поняття. Особливо важливо вивчити механізм конкуренції в умовах

російської економіки, що тільки починає освоювати цей механізм.

У промислово розвинутих країнах ефективність механізму конкуренції визначається не повнотою, глибиною або точністю терміна «конкуренція», а дією «невидимої руки» А. Сміта. Україна в силу відомих політичних причин у цьому плані залишається ще поки некерованою.

Тому важливо, на початковому етапі побудови механізму конкуренції й забезпечення конкурентоспроможності визначитися з термінами й поняттями. Ми прагнули дотримати принципів системності й комплексності формування терміна «конкуренція».

## **1.2. Конкуренція як рушійна сила ринку. Елементи механізму конкурентної боротьби**

На сучасному етапі світового розвитку конкуренція як рушійна сила змушує виробників товарів постійно шукати нові шляхи підвищення їхньої якості, зниження ціни, підвищення якості сервісу. У зв'язку з дефіцитністю ресурсів постає нова проблема — *економія ресурсів у споживачів товарів* за рахунок спрощення їхньої конструкції й підвищення якості. Вважаємо, що в ХХІ ст. це завдання буде пріоритетним, тому що наприкінці ХХ ст. витрати ресурсів у споживачів складної техніки за строк її служби перевищували ціну до п'яти разів у промислово розвинутих країнах і до 20 разів — у країнах, що розвиваються.

*За ступенем інтенсивності конкуренція* може бути:

- *привабливою*, коли в даному сегменті суб'єкт якісніше задовольняє свої потреби або одержує прибутки більші, ніж у попередньому сегменті;
- *помірною*, коли дії суб'єкта конкуренції підтримують конкурентне середовище в даному сегменті ринку;
- *запеклою для об'єкта конкуренції*, коли суб'єкт поглинає, знищує або витісняє об'єкт із даного

сегмента;

- *запеклою для суб'єкта конкуренції*, коли об'єкт (конкурент) поглинає, знищує або виганяє суб'єкт із даного сегмента.

### **Форми конкуренції:**

1) предметна — конкуренція між товарами однієї асортиментної групи, між аналогічними об'єктами, що задовольняють ту саму потребу;

2) функціональна — конкуренція між товарами (об'єктами) — заміниками.

### **Методи конкуренції на основі:**

1) критерію підвищення якості товару (нецінова);

2) критерію підвищення якості, сервісу товару;

3) зниження ціни (цінова);

4) зниження експлуатаційних витрат у споживача товару;

5) використання всіх конкурентних переваг об'єкта й суб'єкта (інтегральна).

Конкуренція може відбуватися на таких **рівнях**;

- місцевому (у групі, відділі, організації й т.п.);

- регіональному (районі, місті, області й т.п.);

- національному (у країні);

- міжнаціональному (у декількох країнах);

- глобальному (у світовому масштабі, без конкретних країн).

### **Фактори, що впливають на конкурентну боротьбу:**

1) *розмір ринку* — чим більший, тим сильніші конкуренти;

2) *темпи зростання ринку* — швидке зростання полегшує проникнення на ринок;

3) *потужності* — зайві потужності призводять до падіння цін;

4) *перешкоди для входу або виходу з ринку* — бар'єри захищають позицію фірми, їхня відсутність робить ринки уразливими для проникнення туди неконкурентоспроможних новачків;

5) *ціна*;

6) *рівень стандартизації товарів* — покупці мають перевагу, тому що їм легко перейти з одного товару на інший;

7) *мобільні технологічні модулі;*

8) *вимоги до розмірів необхідних капітальних вкладень* — тверді вимоги підвищують ризик, створюють додаткові бар'єри входу — виходу;

9) *вертикальна інтеграція* підвищує вимоги до розмірів капіталу, призводить до сильних розходжень у конкурентоспроможності й витратах на виробництво — інтегрованих, частково інтегрованих і неінтегрованих фірмах;

10) *економія на масштабі* — збільшує частку ринку, не обхідну для досягнення конкурентоспроможності товару;

11) *швидке відновлення асортименту.*

Для оцінки чинності конкуренції в галузі застосовують різні методики.

До середини ХХ ст. сформувалися загальні поняття про сутність конкуренції та її основні рушійні сили, що виявилися у виробленні чотирьох класичних моделях: дійсної (чистої) конкуренції, монополістичної, олігополістичної конкуренції й чистої монополії. Останні три моделі являють собою ринок недосконалої конкуренції [37].

Механізм ринкового регулювання конкурентних відносин у рамках кожної моделі має свої істотні відмінності. Умовності моделі ранка чистої конкуренції, а також абстрактність її вихідних положень (необмежена кількість підприємств, абсолютний ступінь стандартизації продукції, рівна й гранично мала потужність підприємств) не дав змоги за її допомогою описати реально існуючі ринки. Але ця модель має велике теоретичне значення для вивчення реальних ринків, де конкуренція обмежена різними суб'єктивними й об'єктивними причинами.

Ринки недосконалої конкуренції становлять найбільший інтерес із практичної точки зору, тому що охоплюють переважну більшість виробленої промислової й споживчої продукції. Середовище конкуренції заповнене більшою кількістю дрібних і середніх підприємств, жодне з яких не має значної частки в загальному обсязі продаж.

Головна особливість такого ринку — відсутність широко відомих лідерів, що істотно впливають на розвиток умов і тенденцій у галузі.

Основною умовою, за якою працює ринковий механізм, що забезпечує стабільне зростання економіки, розмаїтість асортименту і високу якість товарів та послуг, є ринкова конкуренція. Формування конкурентних відносин сприяє створенню розвинутого, цивілізованого ринку, що включає сферу виробництва й товарообміну. При цьому конкуренція виконує ряд важливих функцій, серед яких:

- визначення ринкової вартості товару в процесі конкурентної боротьби;
- стимулювання впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво як інструмент економічної виживаності підприємств й одержання інших переваг перед конкурентами;
- відбір у процесі конкуренції найбільш ефективних форм власності й господарювання, виключення її неефективних ланок через механізм банкрутства[16].

### **1.3. Методи конкуренції**

По своїх методах конкуренція може бути ціновою і неціновою.

**Цінова конкуренція** — це вид конкурентної боротьби, яка ведеться з приводу і за допомогою цін, перш за все шляхом їх зниження з метою стимулювання попиту.

Цінову конкуренцію може почати лідер або домінуюча в галузі фірма з метою придушення економічної активності конкурентів. Але її може ініціювати і дрібніше підприємство, що кидає виклик іншим виробникам як шанс вижити в конкурентній боротьбі.

У західних країнах до такого виду конкуренції нерідко вдаються на швидкозростаючих ринках нової, перш за все наукоємної, продукції. Підприємство, що працює на цей

ринок, повинне вирішувати одночасно як мінімум два завдання:

а) збільшити за десятирічний період обсяги виробництва щонайменше в 4 рази (такі приблизно темпи зростання новітніх галузей високої технології);

б) постійно знижувати ціни на свою продукцію протягом всього десятиліття. Порівняльні переваги можуть стосуватися тільки прискорення впровадження у виробництво нових виробів при одночасному зниженні собівартості їх виробництва.

Основними прийомами цінової конкуренції є:

1) *«цінова війна»* шляхом відчутного зниження цін на свої товари окремою фірмою. В цьому випадку конкуренти, що не мають можливості знижувати ціни із-за високих витрат виробництва, терплять збитки, нерідко розоряються і йдуть з галузі. Потім ціни піднімаються знов, і ініціатор «війни» компенсує втрати і витрати, пов'язані з витісненням конкурентів.

Проте якщо конкуренти можуть зробити у відповідь кроки, цінова війна виявляється малоефективною. Більш того, фірма може потрапити в так звану «мертву петлю» — процес стрімкого падіння компанії, що увійшла до хибного кола невдач (мал. 1.4);

2) *«утримання цін»*. Цей прийом ефективний в умовах інфляції. Проте скористатися ним можуть не всі.

В Україні особливо складно це робити тим фірмам, які працюють на імпортній сировині, наприклад, підприємствам кондитерської промисловості: частка імпортних інгредієнтів у випуску їх виробів (за винятком печива) складає 15 — 20 % фізичного обсягу, а при виробництві шоколаду доходить до 40 %.

3) *«маневрування цінами»* шляхом надання різних знижок, таємного зниження цін, встановлення однакових цін або максимального зближення цін на товари різної якості.

Найбільше розповсюдження серед цих заходів отримало встановлення цін із знижками. До останніх відносяться:

- знижки за прискорення оплати, які гарантуються покупцеві, якщо він проведе оплату придбаного товару раніше встановленого в контракті терміну;
- знижки за платіж готівкою, що зменшують ціну для покупців, які купують товар за готівковий розрахунок і оперативно оплачують рахунки;
- знижки за кількість купленого товару або серійність зменшують ціну для покупців, що купують великі партії товару. Загальна сума таких знижок не повинна перевищувати суми економії витрат продавця у зв'язку із збутом великих партій товарів;
- знижки при комплексній закупівлі товарів у випадку, якщо покупець купує даний товару разом з іншими доповнюючими товарами даної фірми;
- знижки сфері торгівлі: загальні знижки з преїскурантних цін на товар, призначені для дрібнооптової торгівлі; дилерські знижки, що надаються посередникам по збуту;
- знижки для окремих категорій покупців, в замовленнях і постійних контактах з якими зацікавлений продавець;
- експортні знижки іноземним покупцям;
- знижки за позасезонну покупку товару, що дозволяють продавцеві тримати стабільним рівень виробництва протягом всього року;
- приховані знижки у вигляді безкоштовних послуг, що надаються покупцеві (доставка товару, пільгові кредити, консультації по експлуатації і т. п.);

- товарообмінний залік, тобто зменшення ціни нового товару за умови повернення раніше купленого, і ін.

Відмітимо, що використання знижок виправдане тільки відносно товарів з еластичним попитом. Тоді низькі ціни обумовлюють таке збільшення попиту, при якому прибуток фірми отримуваний від реалізації більшої кількості товарів, не тільки не зменшується, але і зростає;

4) «*ціновий прорив*», що означає проникнення на ринок з принципово новою продукцією. Він припускає встановлення початкової ціни на продукцію фірми нижче за рівень ринкових цін (в середньому на 30—50 %) при високій якості продукції з метою залучення масового покупця і збільшення частки фірми на ринку.

Стратегія ефективна, якщо існує значний споживчий ринок, попит покупців достатньо еластичний а «ціна впровадження» нижче рівня витрат виробництва основних конкурентів, що не дозволяє їм швидко і істотно знизити свої ціни. Низька ціна, крім того, не приваблива і для потенційних конкурентів.

Але для ринків з низькою еластичністю попиту за ціною це неприйнятно, тому ціна або зберігається на колишньому низькому рівні, або навіть додатково знижується — при одночасному збільшенні обсягів реалізації

До цінової конкуренції можна і потрібно готуватися. Наприклад, типова цінова конкуренція в найближчому майбутньому очікується серед українських виробників свіжого м'яса бройлерів.

Разом з тим слід пам'ятати про неминучі витрати і межі цінової конкуренції:

- по-перше, пониження ціни веде до зменшення прибутку, причому зниження останньою йде тим сильніше, чим більше падають ціни;
- по-друге, постійне маніпулювання цінами підриває фінансову стабільність фірми,



ускладнює планування її діяльності і весь цикл менеджменту;

- по-третє, цінова конкуренція в більшості країн обмежена законодавством; зниження цін не повинне доходити до рівня демпінгу.

**Нецінова конкуренція** базується на виділенні окремих товарів з ряду товарів-конкурентів і наданні їм унікальних, відмітних для покупця властивостей. Для цього виробники вдаються до поліпшення якості своєї продукції, випуску нових виробів, надання широкого кола додаткових послуг, організації післяпродажного обслуговування клієнтів, активній рекламній кампанії і іншим методам. В результаті вдається збільшити збут при даній ціні або продавати первинну кількість товарів за вищою ціною.

Особливим різновидом нецінової конкуренції є *конкуренція, заснована на часі*. Її концепція, запропонована консалтинговою «групою Бостона», полягає в тому, щоб перетворити на чинник конкурентної переваги час від зародження ідеї продукту до початку його постачань клієнтам. Річ у тому, що час, що витрачається фірмою на виконання замовлення клієнта (продуктивний час), визначає не тільки величину витрат компанії, але і служить лакмусовим папірцем того, наскільки уважні її співробітники до клієнтів. Концентрація зусиль компанії на скороченні часу виконання замовлень дозволяє знижувати витрати і покращувати сервіс одночасно.

Дж. Стік і Т. Хаут відкрили правило «від 0,05 до 5», яке свідчить: для більшості продуктів тільки від 0,05 до 5 % всього часу є «продуктивним», таким, що збільшує цінність продукту. Більше 95 % часу, який продукт в тій або іншій формі проводить в компанії, що виробляє його, втрачається дарма. Усунувши втрати, час виходу продукції на ринок можна скоротити в 20—200 разів. Час виходу продукції на ринок повинен зіставлятися з аналогічними показниками конкурентів. Сенс конкуренції — випередити суперників в цій гонці.

Не меншу актуальність має і *конкуренція, заснована на часу споживання товару*. Вона витікає з поділу товарів на споживаючі і такі, що зберігають особистий час покупців.

Споживачами особистого часу, наприклад, є: проглядання телепередач, рибалка, заняття спортом, тобто все, що відноситься до дозвілля. Покупка таких товарів і послуг залежить від розподілу вільного часу конкретним споживачем. Причому оплачуваний таким чином час зазвичай збільшується у міру зростання заробітків і рівня життя покупців.

Певного часу, крім того, вимагає вже саме здійснення покупки. Так, *до покупки* час витрачається на збір інформації (проглядання різних джерел інформації, попередні прогулянки по магазинах, огляд вітрин, вивчення реклами), пошук можливостей товару, що зберігають час, порівняння різних продуктів. *При покупці* час витрачається на оформлення покупки і оплату товару, перебування покупця в дорозі, а можливо, і в черзі. *Після покупки* певного часу вимагають: збір інформації про те, як правильно використовувати продукт; заповнення гарантійних бланків; ремонт і підтримка товару в робочому стані; безпосереднє використання продукту; звільнення від використаного продукту (його утилізація, відвезення на звалище і т. п.).

Товарами, що зберігають час, найчастіше є послуги: прибирання будинку, відкладене «на потім»; харчування в ресторанах швидкого обслуговування; придбання їжі, яку можна брати з собою і їсти вдома або на вулиці; покупки в невеликих магазинах, на АЗС і т. п.; приготування їжі із заморожених готових продуктів; здійснення покупок поштою, по телефону, через Internet; наймання працівників для догляду за будинком; придбання таких товарів тривалого користування, як посудомийні машини або печі НВЧ.

В окремих випадках може спостерігатися подвійне використання часу, або *поліхронія* — поєднання різних видів діяльності, наприклад, робота на персональному комп'ютері під час польоту на літаку, проглядання телепередач за

вечерею. Враховуючи це, багато продуктів позиціонуються саме як такі, що дозволяють виконувати декілька справ одночасно.

Деякі ж виробники товарів і послуг постійно орієнтуються на «ціну часу»:

- створюючи товари, що зменшують ціну часу;
- зручно розташовуючи свої торгові підприємства або надаючи інформацію про те, як краще до них добратися;
- пропонуючи швидку установку товару.

Цінова і нецінова конкуренція не є антиподами один одному, їх механізми можуть поєднуватися і приносити додаткові вигоди виробникам.

Так, наприклад, при виведенні на міжнародний ринок авіап перевезень регулярного рейсу Київ—Бангкок компанією «Аеросвіт» як головна конкурентна перевага спочатку розглядалася сукупна економія грошових витрат і часу пасажирів.

До появи прямого рейсу в українських пасажирів найбільш популярними були перельоти через Ашхабад, Стамбул, Москву і Париж. За свідченням фахівців, відкриття вітчизняною авіакомпанією першого далекомагістрального рейса в регіон Південно-Східної Азії дозволить їй конкурувати з «Air France», «Аерофлотом», «Туркменськими авіалініями» і іншими міжнародними перевізниками в боротьбі за українського пасажирів.

Переваги для цього сегменту пасажирів очевидні — переліт без пересадок економить час і гроші. Для порівняння: політ до Бангкока з компанією «Аеросвіт» обійдеться від \$ 717 і займе близько 10,5 год., з «Аерофлотом» — від \$ 904 при тривалості близько 14 год. з пересадкою, з «Air France» — від \$ 840 і 16,5 год., з «KLM» — від \$ 900 і більше 15 год., з «Austrian Airlines» — 17 год. при вартості квитка від \$ 1067. Крім того, важливим чинником і для українських, і для транзитних пасажирів є комфортність польоту, яку забезпечує «Boeing 767-300ER». Літаки цього класу використовуються

для транснаціональних перельотів багатьма західними авіакомпаніями. Проте та ж «Air France», наприклад, «завантажує» такі лайнери 260 пасажирськими місцями, тоді як салон аеросвітівського «Боїнгу» переобладнаний під 228 місць, що дає можливість збільшити міжрядний простір і підняти рівень зручності для пасажирів. Представники компанії прогнозують, що їм вдасться переорієнтовувати на рейс з «Борисполя» частину транзитних пасажирів з Європи.

Конкретні форми конкурентної боротьби залежать від характеру конкурентної ситуації, тобто ступені взаємозалежності конкурентів в процесі і в результаті їх господарської діяльності.

#### **1.4. Конкурентна політика і конкурентне законодавство України**

Конкуренція є невід'ємною властивістю ринкової економіки. Тому уряди більшості країн реалізують спеціальні програми підтримки вільного підприємництва, подолання монополізму і захисту ринку від недобросовісної конкуренції.

Так, проводячи **конкурентну політику**, держава переслідує мету створення конкурентних відносин на внутрішніх і міжнародних ринках, удосконалення правил конкуренції, її інституційного забезпечення.

**Антимонopolьна політика** більшою мірою направлена на контроль за діяльністю монополій, попередження виникнення нових монополічних утворень, усунення умов їх появи і збереження.

Ці два види політики тісно пов'язано один з одним, тому найчастіше говорять про **антимонopolьну (конкурентною) політику**. У світовій практиці сформувалися дві системи антимонopolьного регулювання:

*американська* (США, Канада, Аргентина, Японія), така, що реалізовує політику, направлену проти монополії як структурної одиниці (структурний напрям антимонopolьної політики);

*європейська* (країни-члени ЄЕС, Австралія), така, що забезпечує контроль за структурною концентрацією підприємств, яка може привести до формування монополій, регулююча діяльність структур монопольного типу і протидіюча негативним проявам ринкової влади монополії (регулятивний напрям антимонопольної політики).

Формування національної системи антимонопольного (конкурентного) законодавства в Україні пройшло ряд етапів, пов'язаних з ухваленням найважливіших нормативних документів:

Ухвала Ради Міністрів СРСР «Про заходи з демонополізації народного господарства» (1990 р.);

Закон СРСР «Про обмеження монополістичної діяльності в СРСР» (1991 р.);

Закон України «Про обмеження монополізму і недопущення недобросовісної конкуренції в підприємницькій діяльності» (18.02.1992 р.);

Закон України «Про Антимонопольний комітет України» (26.11.1993 р.);

Постанова Верховної Ради України «Про Державну програму демонополізації економіки і розвиток конкуренції» (21.12.1993 р.);

Указ Президента України від 21.03.1995 р. «Про створення Міжвідомчої комісії з питань демонополізації економіки» (існувала до 2001 р.);

Конституція України;

Указ Президента України від 26.02.1999 р. № 219/99;

Указ Президента України від 19.11.2001 р. № 1097/2001 «Про основні напрямки конкурентної політики на 2002—2004 роки»;

Закон України «Про природні монополії» (20.04.2000 р.);

Закон України «Про захист економічної конкуренції» (11.01.2001г.);

Господарський кодекс України (16.01.2003 р.).

В результаті антимонопольне законодавство трансформувалося в законодавство про захист економічної конкуренції.

Останнім часом стосовно сфери конкуренції використовується нове поняття — «competition advocacy», яке перекладається по-різному: «захист конкуренції», «непримусове сприяння конкуренції», «пропаганда конкуренції», «формування проконкурентної свідомості».

На засновницькій конференції Міжнародної мережі з питань конкуренції було прийнято таке визначення цього поняття: «діяльність органу влади з питань конкуренції (конкурентного органу), направлена на сприяння розвитку конкурентного середовища для економічної діяльності шляхом застосування непримусових механізмів, переважно завдяки співпраці цього органу влади з іншими урядовими установами і шляхом підвищення інформованості громадськості про переваги конкуренції».

Формування проконкурентної свідомості, культури конкуренції є складовим елементом політики конкуренції.

Воно охоплює всі види діяльності конкурентних відомств, направлені на розвиток і захист конкуренції, яка не підпадає під категорію введення правових норм:

- 1) вплив на інші органи державної влади з метою утримання їх від антиконкурентної практики, направленої на захист інтересів окремих груп і громадськості, що завдає збитку, в цілому;
- 2) надання допомоги регулятивним органам в чіткому визначенні меж економічного регулювання;
- 3) ознайомлення інших державних установ, органів судової системи, суб'єктів підприємницької діяльності і широкої громадськості з позитивним ефектом конкуренції шляхом проведення семінарів з питань конкуренції, випуску прес-релізів про поточний стан впровадження правових норм, публікації річних звітів і допомоги, що містять критерії розгляду справ про порушення

конкурентного законодавства, економічних досліджень, зокрема досліджень впливу регулювання на ринки і галузі.

Все це підвищує культуру конкуренції, довіру до конкурентних органів і їх впливовість.

Розглянемо механізм державної підтримки конкурентних відносин в Україні детальніше.

### **1.5. Особливості визначення монопольного (домінуючого) положення підприємців на ринку в Україні**

У практиці вітчизняного підприємництва, відповідно до Законів України «Про захист економічної конкуренції» і «Про Антимонопольний комітет України», використовується спеціальна «Методика визначення монопольного (домінуючого) положення суб'єктів господарювання на ринку» (затверджена розпорядженням Антимонопольного комітету України 5.03.2002 р. № 49-р).

Методикою передбачена наступна послідовність (етапи) дій:

1. Встановлення об'єкту аналізу, а саме суб'єкта господарювання (групи суб'єктів господарювання), конкретного товару (продукції, роботи, послуги), який випускається, поставляється, продається, купується (споживається, використовується) цим (цими) суб'єктом (суб'єктами) господарювання.
2. Складання переліку товарів (робіт, послуг), відносно яких повинне визначатися монопольне (домінуюче) положення суб'єкта господарювання і які мають ознаки одного товару, товарної групи.
3. Складання переліку основних продавців (постачальників, виробників), покупців (споживачів) товарів (товарних груп).
4. Визначення товарних меж ринку.

5. Визначення територіальних (географічних) меж ринку.
6. Визначення проміжку часу, протягом якого визначатиметься положення суб'єктів господарювання на ринку — тимчасових меж ринку.
7. Визначення обсягів товару, який обертається на ринку.
8. Розрахунок часток суб'єктів господарювання на ринку.
9. Складання переліку продавців (постачальників, виробників), покупців (споживачів) товару (товарної групи) — потенційних конкурентів, які можуть продавати (поставляти, проводити), купувати (споживати, використовувати) такий же і/або аналогічний товар (товарну групу) на ринку.
10. Визначення бар'єрів вступу на ринок і виходу з ринку для суб'єктів господарювання, які продають (поставляють, виробляють), купують (споживають, використовують) такий же і/або аналогічний товар (товарну групу) на ринку.
11. Встановлення монопольного (домінуючого) положення суб'єкта (суб'єктів) господарювання на ринку.

Етапи визначення монопольного (домінуючого) положення суб'єктів господарювання, їх кількість і послідовність проведення можуть змінюватися залежно від фактичних обставин, зокрема, особливостей товару, структури ринку, обсягів наявної інформації про ринок і т.п.

Особливу увагу слід звертати на оцінку товарних, територіальних і часових меж ринку.

**Товарні межі ринку** визначаються шляхом формування групи взаємозамінних товарів (товарних груп), в межах якій споживач в звичайних умовах може легко перейти від споживання одного товару до споживання іншого. Формування групи взаємозамінних товарів (товарних груп) здійснюється з переліку товарів, які за показниками



взаємозамінності мають для продавців (постачальників, виробників), покупців (споживачів, користувачів) ознаки одного (подібного, аналогічного) товару (товарної групи), якими, зокрема, є:

- схожість призначення, споживчих властивостей, умов використання і т. п.;
- схожість фізичних, технічних, експлуатаційних властивостей і характеристик, якісних показників і т. п.;
- наявність загальної групи споживачів товару (товарної групи);
- відсутність істотної різниці в цінах;
- взаємозамінність товарів (товарної групи) з погляду їх виробництва, тобто здатність виробників запропонувати нові товари замість тих, що існують.

**Територіальні (географічні) межі** ринку деякого товару (товарної групи) визначаються шляхом встановлення мінімальної території, за межами якої, з погляду споживача, придбання товарів (товарної групи), що належать до групи взаємозамінних товарів (товарної групи), є неможливим або недоцільним. При цьому, зокрема, можуть враховуватися:

- фізичні і технічні характеристики товару (товарної групи);
- технологічні зв'язки між виробниками і споживачами; можливості щодо технічного, гарантійного, абонентського обслуговування;
- співвідношення цін, зокрема рівень співвідношення цін на певні товари (товарні групи) в межах цього ринку, прийнятний для виробників або споживачів;
- можливості по переміщенню попиту на товар (товарну групу) між територіями, які входять в один географічний ринок, зокрема можливості збереження рівня якості і споживчих

властивостей товару (товарної групи) при транспортуванні;

- рівень транспортних витрат, включаючи особливості транспортування товару (товарної групи);
- наявність торгових, складських приміщень, зручностей виконання навантажувально-розвантажувальних робіт, можливостей виконання передпродажної підготовки;
- наявність знаків для товарів і послуг;
- наявність на відповідній території і рівень бар'єрів на вивіз або ввезення товару (товарної групи), а саме: адміністративних бар'єрів; економічних і організаційних обмежень; впливи вертикальної (горизонтальною) інтеграції; бар'єрів, пов'язаних з ефектом масштабу виробництва; бар'єрів, що базуються на абсолютному переважанні рівня витрат; бар'єрів, пов'язаних з розмірами капітальних витрат або обсягів інвестицій, необхідних для вступу на певний товарний ринок; обмежень з боку попиту; екологічних обмежень; бар'єрів, що перешкоджають вільному виходу з ринку, і т. п.;
- місце розташування специфічних груп споживачів;
- рівень цін на певні товари (товарні групи) на відповідних суміжних територіях, можливість переміщення пропозиції товару (товарної групи) між цими територіями.

Коректність визначення територіальних (географічних) меж товарного ринку може бути перевірена дослідженням відкритості ринку щодо міжрегіональної і/або міжнародної торгівлі.

Ступінь відкритості ринку (СВР) щодо міжнародної, міжрегіональної торгівлі оцінюється по показнику, який розраховується як процентне співвідношення суми загального

обсягу ввезення (імпорту) товару на певний ринок з територій інших регіонів держави (інших країн) до загального обсягу ринку, по формулі

$$CBP = \frac{Q_v}{Q_{PT}} \times 100\%$$

де:  $Q_v$  — обсяг товару, ввезеного на відповідний ринок із-за меж цього ринку (для загальнодержавного — обсяг імпорту до України);

$Q_{PT}$  — загальний обсяг реалізації (придбання) товару (товарної групи) в певних територіальних (географічних) межах.

Для регіональних ринків при:

$CBP < 30\%$  — певна територія коректно визначена як територіальні (географічні) межі ринку;

$CBP > 30\%$  — територіальні (географічні) межі ринку вимагають додаткового їх дослідження щодо можливості існування ринку товару з такими територіальними (географічними) межами, а також можливого розширення цих меж.

Для загальнодержавних ринків при:

$CBP < 40\%$  — територія держави є територіальними (географічними) межами ринку;

$CBP > 40\%$  — можна говорити про відкритість загальнодержавного ринку, що вимагає додаткового дослідження щодо впливу закордонних продавців, постачальників, виробників на положення, яке займають суб'єкт (суб'єкти) господарювання на цьому ринку.

**Часові межі ринку** визначаються як проміжок часу (як правило — рік), протягом якого відповідна сукупність товарно-грошових відносин між продавцями (постачальниками, виробниками) і споживачами утворює ринок товару із сталою структурою.

**Обсяг ринку**, на якому визначається монопольне (домінуюче) положення, розраховується як загальний обсяг надходження товару на ринок по формулі

$$Q_{PT} = \sum_{j=1}^n Q_j$$

де  $n$  — кількість суб'єктів господарювання, які продають (поставляють, виробляють) або купують (споживають, використовують) товари (товарні групи), що входять в товарні межі ринку;

$Q_j$  — обсяг товарів (товарних груп), які продаються (поставляються, виробляються) або купуються (споживаються, використовуються)  $j$ -м суб'єктом господарювання впродовж часу, що становить часові межі ринку.

Кількісні показники  $Q_{PT}$  і  $Q_j$  визначаються в натуральних і/або вартісних показниках. Натуральні показники застосовуються у випадках, коли можливо використовувати загальний показник для всіх товарів, складових товарні межі ринку. У інших випадках використовуються вартісні показники.

Обсяг товарів (товарних груп), які продаються (поставляються, виробляються) або купуються (споживаються, використовуються)  $j$ -м суб'єктом господарювання, визначається як загальний обсяг проданих або придбаних товарів (товарних груп), що входять в товарні межі ринку, протягом часу, що становить часові межі ринку, по формулі

$$Q_j = \sum_{i=1}^m Q_{ji} ,$$

де  $m$  – кількість товарів (товарних груп), які входять в товарні межі ринку і продаються (постачаються,

виробляються) або купуються (споживаються, використовуються)  $j$ -м суб'єктом господарювання;

$Q_j$  — обсяг  $i$ -го товару (товарної групи), який продається (поставляється, виробляється) або купується (споживається, використовується)  $j$ -м суб'єктом господарювання.

**Частка суб'єкта господарювання** на ринку розраховується по формулі

$$P_j = \frac{Q_j}{Q_{PT}} \times 100\%,$$

де  $P_j$  — частка на ринку  $j$ -го суб'єкта господарювання ( $=1,2,\dots,n$ );

$Q_i$  — обсяг товарів (товарної групи), який продається (поставляється, виробляється) або купується (споживається, використовується)  $i$ -м суб'єктом господарювання;

$Q_{PT}$  — об'єм ринку.

**Сукупна частка на ринку декількох суб'єктів господарювання**, зокрема п'яти, чотирьох, трьох і двох найбільших суб'єктів господарювання, обчислюється по формулі

$$SP_n = \sum_{j=1}^m P_{nj} (\%),$$

де  $m = 2,3,4,5$  — кількість суб'єктів господарювання, частки яких враховуються при розрахунку сукупної частки на ринку, зокрема суб'єктів господарювання, які мають одну з п'яти, чотирьох, трьох або двох найбільших часток на ринку;

$P_{nj}$  — частка на ринку  $j$ -го суб'єкта господарювання;

$SP_n$  — сукупна частка на ринку, зокрема сукупна частка відповідно 5, 4, 3, 2 суб'єктів господарювання, які мають найбільші частки на ринку.

Важливе значення має і розуміння **потенційних конкурентів** фірми. Ними вважаються суб'єкти господарювання:

- які мають матеріально-технічну базу, кадри, технології і т. п., але з різних причин не реалізують ці можливості;
- які виготовляють товари (товарні групи), що становлять товарні межі ринку, але не реалізують їх на відповідному ринку;
- нові суб'єкти господарювання, які можуть вступити на ринок.

Бар'єрами для вступу потенційних конкурентів на відповідний ринок є:

- обмеження по попиту, пов'язані з високою насиченістю ринку товарами (товарними групами) і низькою платоспроможністю покупців;
- адміністративні обмеження;
- економічні і організаційні обмеження;
- екологічні обмеження;
- нерозвиненість ринкової інфраструктури;
- інші обмеження, які приводять до істотних витрат, необхідних для вступу на певний ринок товару (товарної групи).

Наявність хоч би одного бар'єру вступу на ринок, який не може бути подоланий суб'єктом господарювання впродовж 1—2 років унаслідок неможливості компенсації за цей час витрат, необхідних для вступу на ринок, розглядається як ознака того, що суб'єкт господарювання не є потенційним конкурентом.

**Монопольним (домінуючим) положенням суб'єкта (суб'єктів) господарювання** визнається положення, коли:

1) частка одного суб'єкта господарювання перевищує 35 %, якщо він не довів, що:

- має конкурента(ів) на ринку;
- відчуває значну конкуренцію унаслідок відсутності обмеженості можливостей доступу інших суб'єктів господарювання щодо закупівлі

сировини, матеріалів і збуту товарів, відсутності бар'єрів для вступу на ринок інших суб'єктів господарювання, відсутності пільг або інших обставин;

2) сукупна частка на ринку:

- трьох або двох суб'єктів господарювання, яким на ринку належать найбільші частки, перевищує 50 %;
- п'яти або чотирьох суб'єктів господарювання, яким на ринку належать найбільші частки, перевищує 70 %, якщо вони не довели, що:
- між ними існує значна конкуренція;
- вони разом узяті мають конкурента(ів) на ринку і відчують значну конкуренцію унаслідок відсутності обмеженості можливостей доступу інших суб'єктів господарювання щодо закупівлі сировини, матеріалів і збуту товарів, відсутності бар'єрів для вступу на ринок інших суб'єктів господарювання, відсутності пільг або інших обставин;

3) частка одного суб'єкта господарювання на ринку менше 35 %, якщо він не спростував доводів органів Антимонопольного комітету України про те, що він не відчуває значної конкуренції, зокрема, унаслідок порівняно невеликого розміру часток ринку, що належать конкурентам;

4) якщо два або більше суб'єктів господарювання (окрім випадків, передбачених пунктом 10.2.2 Методики) не спростували доводів органів Антимонопольного комітету України про те, що:

між ними немає конкуренції або є незначна конкуренція;

вони разом узяті не мають жодного конкурента на ринку або не відчувають значної конкуренції унаслідок відсутності обмеженості можливостей доступу інших суб'єктів господарювання щодо закупівлі сировини, матеріалів і збуту товарів, відсутності бар'єрів для вступу на

ринок інших суб'єктів господарювання, відсутності пільг або інших обставин.

До обґрунтування монопольного положення суб'єкта(ів) господарювання потрібно підходити дуже зважено. Наприклад, 88% українського ринку пива належать чотирьом суб'єктам: «Сан Інтербрю», «Оболонь», «Бі-бі-ейч» і «Сармат».

До початку дії Закону «Про захист економічної конкуренції» нікого з них не можна було звинуватити в зайнятті монопольного (домінуючого) положення. Але зараз ситуація на ринку характеризується як олігополія. І оскільки чотири суб'єкти займають понад 70% ринку, то всі вони формально мають ознаки монополістів. Проте найбільші учасники ринку пива можуть довести, що не займають колективно монопольного положення, оскільки між ними є конкуренція. Як аргументи приводяться:

- інтенсивність рекламних кампаній українських пивоварів;

- тривала стабільність цінової ситуації;

- помітне підвищення якості продукції, упаковки, оформлення товарів;

- заходи щодо вдосконалення систем розподілу;

- вихід на ринок ще однієї крупної міжнародної корпорації «Ефес Брюеріс Інтернешнл Б.В.».

Зрозуміло, що це достатньо непряма оцінка положення, але приймати її до уваги потрібно.

Суб'єкт (суб'єкти) господарювання не відчуває(ють) значної конкуренції, якщо завдяки своїй ринковій владі має (мають) здатність не допускати, усувати або ущемляти конкуренцію, зокрема ущемляти конкурентоспроможність інших суб'єктів господарювання або інтереси інших суб'єктів господарювання або споживачів.

Ознаками ринкової влади є:



- здатність суб'єкта (суб'єктів) господарювання, який (які) не є єдиним (єдиними) виробником (постачальником) відповідного товару (товарної групи) диктувати свої умови при продажі товару (товарної групи), укладенні договору про постачання, нав'язувати споживачеві невідгідні умови;
- здатність суб'єкта (суб'єктів) господарювання шляхом монополізації ринку постачання виробничих ресурсів обмежувати конкуренцію, витіснити з ринку інших підприємців, які виробляють відповідні товари (товарні групи) із застосуванням цих виробничих ресурсів, або створювати бар'єри для вступу на ринок;
- здатність суб'єкта (суб'єктів) господарювання скорочувати або обмежувати випуск товарів (товарних груп) і постачання їх на ринок збуту з метою отримання односторонньої користі при купівлі або продажі товарів (товарних груп), при укладенні договорів і угод про постачання товарів (товарних груп), за умови що інші суб'єкти господарювання, що є його конкурентами, не здатні компенсувати дефіцит товарів, що створився (товарних груп);
- здатність суб'єкта (суб'єктів) господарювання підвищувати ціни на товари (товарні групи) і підтримувати їх на рівні, що перевищує рівень, обумовлений конкуренцією на ринку.

Вважається, що суб'єкт (суб'єкти) господарювання не відчуває(ють) значної конкуренції і тоді, коли:

- у нього (у них) на ринку немає жодного конкурента;
- частки на ринку, що належать конкурентам, порівняно невеликого розміру;
- можливості доступу інших суб'єктів господарювання щодо закупівлі сировини,

матеріалів і збуту товарів (товарних груп) істотно обмежені;

- бар'єри доступу на ринок інших суб'єктів господарювання, наявні пільги або інші обставини істотно обмежують вступ на ринок нових суб'єктів господарювання.

Як додаткові ознаки наявності ринкової влади також розглядаються:

- високий рівень концентрації ринку;
- високі бар'єри вступу на ринок потенційних конкурентів;
- тривалий період закритості ринку для вступу нових суб'єктів господарювання;
- істотна чисельна перевага частки суб'єкта (суб'єктів) господарювання над частками інших конкурентів за умови стабільності структури ринку впродовж тривалого періоду;
- значні частки суб'єкта (суб'єктів) господарювання на вертикально суміжних ринках (ресурсів, транспортних послуг, торгових послуг, рекламних послуг і т. п.) і територіально суміжних ринках; наявність у об'єкту аналізу особливих прав, повноважень, пільг, зокрема, наданих органами влади, органами місцевого самоврядування, органами адміністративно-господарського управління і контролю і іншими суб'єктами господарювання, які займають монопольне (домінуюче) положення.

Разом з тим практичне використання Методики стикається з певними труднощами на кожному етапі її застосування. До цього, як вважають фахівці-практики, приводять:

- значна номенклатура товарів, робіт і послуг; специфіка кожного товару з погляду його характеристик; особливості кожного товарного ринку. В даний час, наприклад, в Україні

zareєстровано понад 2,5 млн. номенклатурних найменувань товарів, робіт і послуг, які мають тільки їм властиві параметри, що позначається на їх споживчих властивостях і якості;

- складна система взаємин між суб'єктами ринку на всіх стадіях просування товару до споживача, що виключає універсальність в підходах до визначення суб'єктів господарювання, які повинні бути об'єктом дослідження;
- наявність у практично будь-якого товару однієї або декількох груп споживачів, які пред'являють однакові або різні споживчі вимоги до даного товару. Скажімо, для електростанцій темні нафтопродукти є енергоносіями, для підприємств хімічної промисловості — сировиною для виробництва продуктів органічної хімії, для будівельної галузі — сировиною для виробництва руберойду. При цьому кожен споживач пред'являє свої вимоги до товару. Зокрема, для підприємств хімічної промисловості зміст сірки не повинен перевищувати 1%; для електростанцій є обмеження на зміст фенолових смол (до 5 %);
- наявність у кожного споживача власної групи взаємозамінних товарів з урахуванням технологічних і цінових вимог;
- складність визначення територіальних меж ринку із-за залежності товарного ринку від досконалості системи реалізації і просування товару від виробника до споживача;
- вплив на часові межі ринку сезонності виробництва і реалізації багатьох груп товарів.

У Законі України «Про захист економічної конкуренції» визначено: економічна конкуренція (конкуренція) — змагання між суб'єктами господарювання з метою отримання завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами

господарювання, унаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибрати між декількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку.

Нормальному розвитку конкурентних відносин протирічать: антиконкурентні узгоджені дії суб'єктів господарювання; зловживання монопольним (домінуючим) положенням на ринку; антиконкурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління і контролю.

**Узгодженими діями** є укладення суб'єктами господарювання угод в будь-якій формі, а також будь-яка інша узгоджена конкурентна поведінка (діяльність, бездіяльність) суб'єктів господарювання. Узгодженими діями є також створення суб'єкта господарювання, метою і результатом утворення якого стає координація конкурентної поведінки між суб'єктами господарювання, що його створили, або між ними і знов створеним суб'єктом господарювання.

**Антиконкурентними узгодженими діями** виступають узгоджені дії, які привели або можуть привести до недопущення, усунення або обмеження конкуренції. Ними, зокрема, признаються дії, що стосуються:

- 1) встановлення цін або інших умов придбання або реалізації товарів;
- 2) обмеження виробництва, ринків товарів, техніко-технологічного розвитку, інвестицій або встановлення контролю над ними;
- 3) розподіли ринків або джерел постачання за територіальним принципом, асортиментом товарів, обсягом їх реалізації або придбання, по колу продавців, покупців або споживачів або 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 в не вигідне положення в конкуренції;
- 7) укладення угод за умови ухвалення іншими суб'єктами господарювання додаткових зобов'язань, які за своїм змістом або згідно торговим і іншим чесним звичаям в підприємницькій діяльності не стосуються предмету цих угод;
- 8) істотного обмеження конкурентоспроможності інших суб'єктів господарювання на ринку без об'єктивно виправданих на те причин.

Узгоджені дії, передбачені ст. 6 вказаного 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 або імпорту товарів;
- розробці і застосуванню уніфікованих технічних умов або стандартів на товари;
- раціоналізації виробництва.

Але ці ж узгоджені дії не можуть бути дозволені органами Антимонопольного комітету України, якщо конкуренція істотно обмежується на всьому ринку або в значній його частині.

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

Дозвіл не може бути наданий, якщо:

- учасники узгоджених дій застосовують обмеження, що не є необхідними для реалізації узгоджених дій;
- обмеження конкуренції представляє загрозу системі ринкової економіки.

Стаття 13 Закону «Про захист економічної конкуренції» дає визначення зловживанню монополюним (домінуючим) положенням на ринку. Це дії або бездіяльність суб'єкта господарювання, що займає монопольне (домінуюче) положення на ринку, які привели або можуть привести до недопущення, усунення або обмеження конкуренції, зокрема обмеженню конкурентоспроможності інших суб'єктів господарювання або утиску інтересів інших суб'єктів господарювання або споживачів, які були б неможливими за умови існування значної конкуренції на ринку.

Зловживанням монополюним (домінуючим) положенням на ринку, зокрема, признається:

- 1) встановлення таких цін або інших умов придбання або реалізації товару, які неможливо було б встановити за умови існування значній конкуренції на ринку;
- 2) застосування різних цін або різних інших умов до рівнозначних угод з суб'єктами господарювання, продавцями або покупцями без об'єктивно виправданих на те причин;
- 3) обумовлення укладення угод ухваленням суб'єктом господарювання додаткових зобов'язань, які за своєю природою або згідно торговим і іншим чесним звичаям в підприємницькій діяльності не стосуються предмету договору;
- 4) обмеження виробництва, ринків або технічного розвитку, який заподіяв або може заподіяти збиток іншим суб'єктам господарювання, покупцям, продавцям;
- 5) часткова або повна відмова від придбання або реалізації товару через відсутність альтернативних

джерел реалізації або придбання;

- б) істотне обмеження конкурентоспроможності інших суб'єктів господарювання на ринку без об'єктивно виправданих на те причин;
- 7) створення перешкод доступу на ринок (виходу з ринку) або усунення з ринку продавців, покупців, інших суб'єктів господарювання.

Зловживання монопольним (домінуючим) положенням на ринку забороняється і тягне за собою відповідальність згідно закону.

Особливу небезпеку для розвитку конкурентних відносин представляють антиконкурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління і контролю.

До них відносяться:

заборона або перешкода створенню нових підприємств або здійсненню підприємництва в інших організаційних формах в якій-небудь сфері діяльності, а також встановлення обмежень на здійснення окремих видів діяльності, на виробництво, придбання або реалізацію певних видів товарів;

пряме або непряме примушення суб'єктів господарювання до вступу до асоціацій, концернів, міжгалузевих, регіональних або інші форми об'єднань або здійснення концентрації суб'єктів господарювання в інших формах;

пряме або непряме примушення суб'єктів господарювання до пріоритетного висновку договорів, першочерговому постачанню товарів певному кругу споживачів або першочерговому їх придбання у певних продавців;

будь-яка дія, направлена на централізований розподіл товарів, а також розподіл ринків між суб'єктами господарювання за територіальним принципом, асортиментом товарів, об'єму їх реалізації або закупівель або по кругу споживачів або 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 об'ємі або при виконанні певних умов;

надання окремим суб'єктам господарювання або групам суб'єктів господарювання пільг або інших переваг, що ставлять їх в привілейоване положення щодо конкурентів, що приводить або може привести до недопущення, усунення, обмеження або спотворення конкуренції;

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

дія, якою встановлюються не передбачені законами України заборони і обмеження самостійності підприємств, зокрема з придбання або реалізації товарів, ціноутворенню, формуванню програм діяльності і розвитку, розпорядженню прибутком.

Здійснення антиконкурентних дій органами влади, органами місцевого самоврядування, органами адміністративно-господарського управління і контролю забороняється і вабить відповідальність згідно закону.

У антиконкурентних діях органів влади часто зацікавлені і окремі учасники конкуренції. Так, наприклад, в кінці 2002 р. Держдепартамент продовольства Міністерства агрополітики України видав наказ «Про проведення атестації і державної реєстрації цукрових заводів — претендентів на отримання квот на виробництво цукру». Проте в умовах плачевного стану галузі (зношеного устаткування, застарілих технологій), за окремими оцінками, таку перевірку зможуть пройти не більше 30 % підприємств, що працювали в сезоні, перш за все ті, які належать солідним інвесторам.

Невизначеність же критеріїв віднесення цукрозаводів до «нездібних проводити цукор» і широку участь в атестації співробітників обласних управлінь сільського господарства



примушує багатьох сумніватися в об'єктивності результатів майбутньої перевірки. Адже ні для кого не секрет, що представники обласної влади часто лобіюють інтереси певних власників заводів, дуже зацікавлених в умовах запеклої конкуренції за сировину в усуненні конкурентів з ринку закупівлі буряка. Так, за повідомленнями з Рівненської області, місцева влада активно примушує сільгоспвиробників везти буряк саме на «Дубноцукор», яким не так давно керував нинішній голова облради, і роблять все можливе, щоб залишити без роботи решту підприємств, включаючи один з найсучасніших в Україні Бабино-Томахівський завод. Подібний розвиток подій цілком можливий і в інших областях. Тим паче, що є всі підстави вважати, що аналіз виробничого процесу проводитиметься в значній мірі формально. Адже комплексний аудит одного цукрозаводу, за оцінками представників «Укргіпроцукор», займає місяць і обходиться в 50—80 тис. грн.

З чималим успіхом використовують «адміністративний чинник» і фірми, що працюють в туристичному бізнесі. Рухомі бажанням витіснити з ринку частину тих, що вже існують і захиститися від чергової хвилі нових дрібних фірм, лідери туристичного бізнесу взяли найактивнішу участь в розробці проекту нового закону про туризм. У нім передбачено чітке розділення турфірм на турагентів і туроператорів. Як вважає директор туристичної компанії «Загір'я» І. Короленко, для туристичного ринку України достатні від 15 до 20 туроператорів, тоді як турагентств — ланок дистриб'юторської мережі — може бути необмежена кількість. Крім того, щоб бути туроператором, потрібно пройти дуже жорсткий контроль і відповідати певним критеріям: мати досвід роботи в турбізнесі не меншого 5 років; банківські і страхові гарантії фінансової стабільності компанії; міжнародно визнані дипломи, членство і акредитацію в світових туристичних організаціях, таких як IATA, PATA, ASTA і др.; обороти, відповідні статусу туроператора.

Вигідно крупним фірмам і підвищення вартості ліцензування туристичної діяльності до 130 тис. грн. для туроператора і 5 тис. грн. — для турагента.

Крім того, згідно новому закону, турагент не зможе здійснювати посередницькі функції між нерезидентом і кінцевим споживачем. У законі також передбачається забезпечення гарантії вкладення туристом засобів.

З метою недопущення порушень конкурентного законодавства органи Антимонопольного комітету України здійснюють спеціальний контроль. Зокрема, в 2002 р. АМК України запобіг 2010 таким випадкам, зокрема: 955 проявів зловживання монопольним положенням, 62 антиконкурентних узгоджених дії приватних осіб, 414 антиконкурентних узгоджених дій органів влади і місцевого самоврядування, 45 випадків недобросовісної конкуренції.

Особлива увага АМК України приділяє контролю за концентрацією суб'єктів господарювання.

Концентрацією визнається:

- 1) злиття суб'єктів господарювання або приєднання одного суб'єкта господарювання до іншого;
- 2) придбання безпосередньо або через інших осіб контролю одним або декількома суб'єктами господарювання над одним або декількома суб'єктами господарювання або частинами суб'єктів господарювання, зокрема, шляхом:

- a) безпосереднього або опосередкованого придбання у власність іншим способом активів у вигляді цілісного майнового комплексу або структурного підрозділу суб'єкта господарювання, отримання в управління, оренду, лізинг, концесію або придбання іншим способом права користування активами у вигляді цілісного майнового комплексу або структурного підрозділу суб'єкта господарювання, зокрема придбання активів суб'єкта господарювання, яке ліквідується;

- b) призначення або обрання на посаду керівника, заступника керівника наглядової ради, правління, іншого наглядового або виконавського органу суб'єкта

господарювання особи, яка вже займає одну або декілька з перерахованих посад в інших суб'єктах господарювання, або створення ситуації, при якій більше половини посад членів наглядової ради, правління, інших наглядових або виконавських органів два або більш за суб'єктів господарювання займають одних і тих же осіб;

в) створення суб'єкта господарювання двома і більш суб'єктами господарювання, який тривалий період самостійно здійснюватиме господарську діяльність, і при цьому вказане створення не приводить до координації конкурентної поведінки між суб'єктами господарювання, що створили цей суб'єкт господарювання, або між ними і знов створеним суб'єктом господарювання;

3) безпосереднє або опосередковане придбання, придбання у власність іншим способом або отримання в управління часток (акцій, паїв), що забезпечує досягнення чи перевищення 25 або 50% голосів в найвищому органі управління відповідного суб'єкта господарювання.

Форми відповідальності за порушення законодавства про захист економічної конкуренції (штрафи, примусовий розділ суб'єкта господарювання, що займає монопольне положення, адміністративна відповідальність, відшкодування збитку) встановлені в розділі восьмому Закону України «Про захист економічної конкуренції» (статті 51—55).

Формування проконкурентної свідомості, культури конкуренції є складовим елементом політики конкуренції.

Воно охоплює всі види діяльності конкурентних відомств, направлені на розвиток і захист конкуренція, яка не підпадає під категорію введення правових норм:

1. вплив на інші органи державної влади з метою утримання їх від антиконкурентної практики, направленої на захист інтересів окремих груп і громадськості, що завдає збитку, в цілому;
2. надання допомозі регулятивним органам в чіткому визначенні меж економічного регулювання;

3. ознайомлення інших державних установ, органів судової системи, суб'єктів підприємницької діяльності і широкої громадськості з позитивним ефектом конкуренції шляхом проведення семінарів з питань конкуренції, випуску прес-релізів про поточний стан впровадження правових норм, публікації річних звітів і допомоги, що містять критерії розгляду справ про порушення конкурентного законодавства, економічних досліджень, зокрема досліджень впливу регулювання на ринки і галузі.

Все це підвищує культуру конкуренції, довіру до конкурентних органів і їх впливовість.

### **1.6. Захист внутрішнього ринку від недобросовісної конкуренції**

У Законі України «Про захист від недобросовісної конкуренції» під **недобросовісною конкуренцією** розуміються будь-які дії в конкуренції, які суперечать правилам, торговим і іншим чесним звичаям в підприємницькій діяльності.

Недобросовісною конкуренцією є, зокрема, наступні дії:

- 1) неправомірне використання ділової репутації господарюючого суб'єкта (підприємця):

неправомірне використання чужих позначень (імені, фірмового найменування, знаків для товарів і послуг і т. п.), рекламних матеріалів, упаковки товарів, назв літературних, художніх творів, періодичних видань, назв місць походження товарів, що може привести до змішування з діяльністю іншого господарюючого суб'єкта (підприємця), що має пріоритет на їх використання;

неправомірне використання товару іншого виробника — введення в господарський оборот під своїм позначенням товару іншого виробника шляхом змін або зняття позначень виробника

без дозволу уповноваженої на це особи; копіювання зовнішнього вигляду виробу іншого господарюючого суб'єкта і введення його в господарський оборот без однозначної вказівки виробника копії;

порівняльна реклама, що містить порівняння з товарами, роботами, послугами або діяльністю іншого підприємця;

2) створення перешкод господарюючим суб'єктам (підприємцям) в процесі конкуренції і досягнення неправомірних переваг в конкуренції:

- дискредитація господарюючого суб'єкта (підприємця) шляхом розповсюдження в будь-якій формі неправдивих, неточних або неповних відомостей, пов'язаних з обличчям або діяльністю господарюючого суб'єкта, які нанесли або можуть завдати шкоди його ділової репутації;
- купівля-продаж товарів, виконання робіт, надання послуг з примусовим асортиментом;
- відміна конкурентом іншої особи до бойкоту господарюючого суб'єкта (підприємця), тобто до відмови від встановлення з ним договірних зв'язків;
- примушування постачальника конкурентом покупця (замовника) до дискримінації покупця (замовника), тобто до надання постачальником конкурентові покупця певних переваг перед покупцем (замовником) без достатніх на те підстав; відміна господарюючого суб'єкта (підприємця) до розриву договору з конкурентом — невиконання або виконання неналежним чином договірних зобов'язань перед конкурентом шляхом надання або пропозиції господарюючому суб'єктові — учасникові договору матеріальної винагороди, компенсації або інших прийомів;

- підкуп конкурентом працівника постачальника — надання або пропозиція йому конкурентом покупця матеріальних цінностей, майнових або немайнових благ за неналежне виконання або невиконання працівником постачальника службових обов'язків, витікаючих з укладеного договору або пов'язаних з уязненим між постачальником і покупцем договором постачання товару, виконання робіт, надання послуг, що привело або могло привести до отримання конкурентом покупця певних переваг перед покупцем; підкуп працівника покупця конкурентом постачальника; досягнення неправомірних переваг в конкуренції;

3) неправомірний збір, розголошування і використання відомостей, складових комерційну таємницю.

На території України найбільшого поширення набули порушення у вигляді неправомірного використання ділової репутації підприємця, найчастіше — неправомірне використання чужих позначень і упаковки товару, копіювання зовнішнього вигляду виробів іншого підприємця, а також порівняльна реклама.

Коли ж слід побоюватися появи підробок, тобто копіювання чужого товару без вказівки імені дійсного виготівника? В тому випадку, якщо: 1) просування продукту на ринок супроводжується масованою рекламною кампанією і об'єми продажів постійно ростуть; 2) відпускна і роздрібна ціна на продукцію істотно перевищують собівартість продукції, створюючи можливість отримання додаткового прибутку; 3) продукт реалізується через надзвичайно розгалужену і багатоканальну збутову мережу або взагалі через неорганізовану торгівлю, тобто ринки; 4) фірма не робить ніяких ефективних дій проти появи фальсифікаторів.

У Україні продукцією, що найбільш фальсифікується, є алкогольні, безалкогольні і слабкоалкогольні напої, а

також мінеральні води: на їх частку доводиться 85% загального числа всіх підробок.

Виявленням підробок і їх подальшою конфіскацією займаються правоохоронні органи і Управління по захисту прав споживачів. Але останнім часом боротися з фальсифікаторами стали і самі виробники продукції. Прийшло розуміння того, що масові вироби асоціюються у споживача з неспроможністю виробника, його нездатністю захистити свій товар. Виробники використовують:

1) методи пасивного захисту продуктів, тобто ті, на які повинен звертати увагу сам покупець, набуваючи товару. Це — ексклюзивна тара (упаковка), ускладнені етикетки (на плівках, з використанням друку металографії, спеціального виду скретч-елементів і т. п.), голографічні наклейки. Проте, як показує практика, жоден з методів пасивного захисту товару не є тривалим і надійним.

2) активні методи боротьби з підробками — перевірки представниками компаній-виробників і контролюючих органів продукції, що реалізується в торгових крапках.

Не менше значення має боротьба виробників з контрафакцією.

*Контрафактна продукція* — продукція, виготовлена з порушенням прав інтелектуальної власності. Наприклад, виготівником контрафактної продукції є той, хто усвідомлено або випадково розробив назву, упаковку або який-небудь інший ринковий атрибут товару схожим на вже використовуваний кимось. Таку контрафактну продукцію називають *імітацією*.

За п'ять років практичного застосування Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції» органами Антимонопольного комітету України присічено близько 140 порушень антимонопольного законодавства, пов'язаних з

неправомірним використанням об'єктів інтелектуальної власності.

За наслідками експертизи і інших досліджень було встановлене і доведене, що: 1) такі дії Суспільства є порушенням чесних звичаїв в підприємницькій діяльності і ведуть до змішування товару Фірми — дійсного виробника сподіваючись марки «MILFORD» — з товарами і діяльністю суспільства «Мономах»; 2) Суспільство подало також від власного імені заявки на реєстрацію знаків інших іноземних компаній-виробників сподіваючись: «Dilmah», «Brooke Bond», «Batik», «Lipton», «Pickwick». Використовуючи надані йому можливості дії, АМК припинив недобросовісні дії у вигляді неправомірного використання чужої ділової репутації.

Подібними діями «відрізняються» і деякі підприємства-виробники алкогольної продукції. У АМК України розглянута справа за заявою ЗАТ «Завод шампанських вин» (р. Артемівськ Донецької області) щодо недобросовісної конкуренції з боку ТОВ «Агропромислова фірма «Сепро». Доведено, що словесно-образотворче позначення «Адміральське» на етикетці продукції ТОВ «АПФ «Сепро» (випускається з 2001 р.) схоже із словесно-образотворчим позначенням «Адміралтейське», яке проводиться ЗАТ «Завод шампанських вин» з 1994 р. До того ж загальне колірне, композиційне і графічне оформлення етикеток іскристого вина «Адміральське», розміщення на них знаку для товарів і послуг «Сонце у фужері», що належить ЗАТ «Завод шампанських вин», друкарські шрифти позначень і іншої буквено-цифрової інформації майже ідентичні відповідним елементам оформлення етикеток ігристого вина «Адміралтейське» виробництва ЗАТ «Завод шампанських вин». Дії «Сепро» визнані порушенням антимонопольного законодавства України: використанням без дозволу уповноваженого на те обличчя чужих позначень, знаків для товарів і послуг, що може привести до змішення з діяльністю іншого суб'єкта господарювання, який має пріоритет на їх використання.



Все частіше доводиться захищатися і від порівняльної реклами. Так, керівництво київського молокопереробного підприємства «Галактон» заявило, що на вітчизняному ринку харчових продуктів створений саме такий прецедент. Обурення лідера молочної промисловості викликав рекламний ролик конкурентів — компанії «Білосвіт-Умань» (Черкаська обл.). Йдеться про телевізійну рекламу торгової марки «Лактонія», в якій звучать наступні фрази: «Все, що ви не знали про біопродукти. Чужі бактерії потрапляють у ваш організм. Чужі завдають удару. На зміну біопродуктам прийшла «Лактонія». Генеральний директор ВАТ «Галактон» В. Чагаровський розцінив цю заяву як дискредитацію групи біопродуктів, які, зокрема, випускає і компанія «Галактон».

Ідея рекламного ролика бренду «Лактонія» належить рекламному агентству «Абрикос». По його сюжету люди, що сидять в кінотеатрі, дивляться фільм жахів, в якому мовиться, що бактерії-прибульці з біопродуктів завойовують організм людини, і виходом в даній ситуації може бути тільки речовина лактулоза, що знаходиться в «Лактонії». При словах «чужі бактерії» глядачів охоплює паніка, а при згадці торгової марки «Лактонія» — вони заспокоюються і повертаються на свої місця. Ролик, на думку «Галактона», безумовно, побудований на зіставленні однієї групи молочної продукції іншої і дискредитація конкурентів. Фахівці «Галактона» підраховують збиток, який буде нанесений рекламою, причому всім виробникам біопродуктів.

Проявом несумлінності в ділових відносинах є також створення препятствий господарюючим суб'єктам і досягнення неправомірних переваг в конкуренції, що забезпечується самими різними способами, наприклад, з допомогою:

- механізму «замовлених» перевірок господарської діяльності підприємств конкурента державними органами, сприяючих «виживанню» компанії з певного ринку (таке пояснення, скажімо, дають діям перевіряючих органів керівник відділення

компанії «Ельдорадо» в Україні М. Шасвіч, а також в московському офісі компанії);

- скупки акцій компанії-конкурента у її співробітників, використовуючи підкуп топ-менеджерів (справа ЗАТ «Оболонь» проти ЗАТ «Сармат»);
- підкупу посадовців;
- лобіювання ухвалення необхідних законів у власних економічних інтересах.

Справи про недобросовісну конкуренцію розглядаються Антимонопольним комітетом України і його територіальними відділеннями.

Особи, права яких порушені, протягом шести місяців з дня, коли вони дізналися або повинні були дізнатися про порушення своїх прав, можуть звернутися в АМК України, його територіальні відділення із заявою про захист своїх прав.

В процесі розгляду справи АМК України, його територіальні відділення за поданою заявником заявою мають право прийняти заходи по забезпеченню виконання рішення, якщо неприйняття таких заходів може ускладнити або зробити неможливим його виконання.

З метою забезпечення виконання рішення АМК України, його територіальні відділення виносять розпорядження про:

- заборону особі, в діях якого убачаються ознаки порушення (відповідачеві), здійснювати певні дії;
- накладення арешту на майно або грошові суми, що належать відповідачеві.

АМК України, його територіальні відділення у справах про недобросовісну конкуренцію ухвалюють обов'язкові для виконання рішення про:

визнання факту недобросовісної конкуренції;  
припинення недобросовісної конкуренції;  
офіційне спростування за рахунок порушника поширених ним помилкових, неточних або неповних відомостей; накладенні штрафів;

вилучення товарів з неправомірно використаним позначенням і копій виробів іншого господарюючого суб'єкта (підприємця);

відміну або зміну центральними і місцевими органами державної виконавчої влади, виконавчими органами місцевого самоврядування прийнятих ними неправомірних актів і розірванні укладених ними угод.

Здійснення дій, визначених законодавством як недобросовісна конкуренція, тягне за собою накладення АМК України, його територіальними відділеннями штрафів, а також адміністративну, цивільну і кримінальну відповідальність.

## **ТЕМА 2 ЕКОНОМІЧНІ МОДЕЛІ КОНКУРЕНЦІЇ**

### ***2.1. Чиста конкуренція***

Існують чотири економічні моделі конкуренції: чиста конкуренція, монополістична конкуренція, олігополістична конкуренція, чиста монополія. Розглянемо кожну з моделей. Як уже згадувалось **чиста конкуренція можлива лише теоретично.**

Для чистої конкуренції характерно:

- велика кількість підприємств, що реалізують стандартизовану продукцію;
- відсутній контроль над ціною;
- дуже еластичний попит;
- не використовуються нецінові методи конкуренції;
- відсутні перегони для організації бізнесу.

### ***2.2. Монополістична конкуренція***

Монополістична конкуренція характеризується:

- великою кількістю підприємств, що реалізують диференційовану продукцію;
- вузьким діапазоном контролю цін;
- еластичним попитом;
- використанням нецінових методів ведення конкуренції;
- незначним вхідним бар'єром в галузь.

Розглянемо основні задачі маркетингової політики підприємств в цьому випадку:

1. Створення умов для реалізації ефекту економії від збільшення масштабів виробництва. Така спроба найбільш ефективна, якщо підприємство здатне здійснити:

- технологічний прорив, що дозволить різко збільшити випуск продукції;
- підвищити степінь стандартизації потреб ринку за рахунок створення нової продукції, що задовольнить будь-який смак.
- використання системи привілей в торгівлі фірмовими товарами.

2. Уникнення додаткових витрат.

У цьому випадку цінова конкуренція інтенсивна і прибуток постійно перебуває під загрозою, виробництво базується на низьких накладних видатках, використанні некваліфікованої праці і в загальному – на дотриманні політики виключення додаткових витрат, що може дозволити підприємству зайняти кращу позицію для ведення цінової гри, а також сприяє підвищенню рентабельності вище середнього рівня.

3. Спеціалізація на конкретному типі продукції.

У випадку, коли підприємство зацікавлене у виробництві широкого асортименту різноманітних товарів доцільно також використовувати стратегію обслуговування окремого сегмента, що базується на спеціалізації і саме це може принести фірмі значний дохід.

4. Спеціалізація на індивідуальних замовленнях покупців.

Цей випадок характерний тим, що підприємство може спробувати впоратися з інтенсивною монополістичною конкуренцією шляхом спеціалізації по обслуговуванню споживачі, які не чутливі до ціни, а зацікавлені в додатковому сервісному обслуговуванні на основі виконання індивідуальних замовлень.

#### 5.Активізація дій на регіональному ринку.

Такий підхід теж може принести підприємству значні доходи. Для підприємств, які діють в умовах монополістичної конкуренції, важко швидко захопити велику частку ринку, тому доцільно спочатку реалізувати свої зусилля на певній території та добитися більшого успіху високої насиченості товаром одного ринкового сегменту.

### **2.3. Олігополістична конкуренція**

Для олігополістичної конкуренції характерні:

- невелика кількість підприємств;
- діапазон контролю цін залежить від узгодженості в роботі підприємства;
- переважає нецінова конкуренція.

Особливості олігополістичного ринку визначає ряд можливих напрямків конкурентної боротьби, серед яких, як показує практика, найбільш часто реалізуються наступні:

#### 1.Агресивна реалізація на зміну цін.

Суть стратегії полягає в постійному контролі за цінами конкурентів. Зниження ціни одним із конкурентів повинно миттєво вирівнюватись, щоб завадити конкуренту, який понизив ціну, захопити додаткову частку ринку. При підвищенні ціни конкурентом, необхідно проявити тверді наміри, щоб захопити бізнес, втрачений внаслідок підвищення ціни.

#### 2.Організація таємних альянсів.

Невелика кількість конкурентів в умовах олігополії сприяє створенню таємних альянсів.

*Створення таємних альянсів* це випадок, коли підприємства укладають таємні угоди про фіксацію цін, розподілу ринків або іншими методами обмежують конкуренцією між собою.

Для конкурентів узгодження однакової ціни дозволяє отримати максимальний прибуток і уникнути додаткових витрат на „цінову війну”. Але на практиці існування таємних альянсів не завжди можливе.

### 3. Лідерство в ціні.

Лідерство в ціні допомагає олігополісту координувати свою цінову політику, не вступаючи в таємні альянси. Ціновий лідер, в таких випадках, не реагує на зміну ціни.

4. Активна нецінова конкуренція визначається неможливістю досягти бажаних результатів з допомогою маніпуляції цінами, так як конкуренти швидко і легко реагують на зміну цін. В цей же час, значні фінансові ресурси олігополіста, дозволяють йому проводити широкомасштабну рекламу, вживати заходи щодо просування товарів на ринок. Ці заходи дають високі результати і дозволяють уникнути „цінових війн”.

## **2.4. Чиста монополія**

Для чистої монополії характерні:

- одно підприємство, яке випускає виняткову продукцію, що не має ефективних замінників;
- значний контроль над цінами;
- нееластичний попит;
- заблокований вхід в галузь для інших фірм.

Теоретичні положення про те, що чиста монополія не контактує з конкуренцією ні в яких формах і повністю контролює ціну продукції, яку випускають, в реальній дійсності не зовсім точні. На практиці монополіст змушений постійно проводити контроль щодо збереження свого домінуючого положення на ринку. При

цьому до можливих пріоритетів маркетингу необхідно віднести наступне :

1. Підвищення вхідних бар'єрів в галузь.

Чим вищий прибуток монополіста, тим більша небезпека потенційної конкуренції. В зв'язку з цим, одним з найважливіших напрямків дій монополіста є створення умов при яких вхід в даний бізнес був би пов'язаний з великим ризиком.

2. Конкуренція з нововведеннями в сусідніх галузях.

Конкуренція з нововведеннями заставляє постійно аналізувати можливості якісного вдосконалення продукції, впровадження нових більш ефективних технологій, зниження цін та інших прийомів, які запобігають діям конкурентів.

3. Протидія товарам-замінникам.

Монополізувати виробництво всіх товарів-замінників практично неможливо. Тому монополіст змушений вести гостру конкурентну боротьбу за „знешкодження” товарів замінників, захищаючи таким чином унікальність своєї продукції та права на її виробництво. Саме це є основною конкурентною перевагою монополіста.

Таким чином, конкурентне середовище підприємства в умовах різних моделей конкуренції формується в результаті дії на товарний ринок різноманітних факторів, що характеризуються певною сферою дії, часовим періодом та інтенсивністю.

## **ТЕМА 3 МІСЦЕ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ**

### ***3.1. Ринок і ринкові ніші***

Ринок можна вважати суспільним інститутом, де зводяться разом покупець і продавець для здійснення купівлі-

продажу певного товару чи послуги. Структура ринку визначається структурою платоспроможного попиту.

Різні вимоги споживачів до якості товару, його дизайну, упаковки, ціни дозволяють розділяти їх на групи, тобто проводити сегментацію за різноманітними критеріями.

В конкуренції сукупність ринкових сегментів, яку задовольняють товари даної фірми називають фундаментальною ринковою нішею. Фундаментальна ніша, в першу чергу визначається галуззю, в якій працює дана фірма, асортиментом продукції, що випускається та якісними характеристиками. Часто ринковий сегмент може бути пов'язаний з ресурсною базою фірми, особливо з винятковими ресурсами. Приклад: виноград, який іде на виготовлення дорогих масандрівських вин. Фірма, яка має такий виноградник і може використовувати дану сировину, для виготовлення вина, автоматично закріплює за собою сегмент ринку, утворений знавцями цього вина. Відповідно, наявність широкої збутової сітки дає можливість фірмі обслуговувати сегменти ринку пов'язані з масовим попитом.

Не всі сегменти ринку, які входять у фундаментальну нішу, фірмі вдається утримати. Справа в тому, що фундаментальні ніші декількох фірм, можуть частково або повністю співпадати. В цьому випадку, лише від споживача залежить товари якої фірми будуть домінувати у відповідному сегменті ринку. Як відомо, ринок приймає не всі товари, а лише найкращі з них. Тому поряд із поняттям фундаментальної ніші існує поняття реалізованої ніші.

Реалізованою нішею називається частина фундаментальної ніші фірми, яку їй вдається віднайти і утримати у боротьбі з конкуруючими підприємствами.

Від того, яка частина реалізованої ніші ввійде у склад фундаментальної залежить доля фірми.

Розрізняють декілька комбінацій таких випадків:

1. У випадку, коли фундаментальні ніші фірми співпадають лише у незначній кількості, то одна із фірм частково витісняє іншу, але у неї залишається значна частина



реалізованої ніші. Обидві фірми мають можливість продовжувати своє існування на ринку.

2. У випадку, коли фундаментальні ніші значно співпадають, то одна із фірм може втратити свою реалізовану нішу і припинити своє існування.

3. У випадку, коли жодна із фірм не може отримати домінуюче місце на певному сегменті ринку, то такий процес веде до більшої сегментації даного сегменту на більш мілкіші, тобто утворення сегменту в сегменті.

Отже, з погляду ніш, конкуруючими фірмами можна вважати фірми, у яких повністю або частково співпадають фундаментальні ніші.

Розглянемо, що таке ринковий сигнал?

**Ринковий сигнал** — це будь-яка дія конкурента, що прямо чи опосередковано свідчить про його наміри, мотиви, цілі або внутрішню ситуацію.

Поведінка конкурента сигналізує нам багатьма способами. Одні сигнали — блеф, інші служать попередженням, а ще інші свідчать про серйозні наміри конкурента діяти. Ринкові сигнали є непрямим способом комунікації на ринку, і поведінка конкурента може часто, якщо не завжди, містити інформацію, що допомагає в проведенні аналізу конкуренції та формулюванні стратегії.

Отже, розпізнавання і правильне прочитання ринкових сигналів має важливе значення для розробки стратегії конкуренції. Знання сигналів важливе також для ефективних конкурентних ходів. Передумовою чіткої інтерпретації сигналів є проведення ґрунтовного аналізу конкуренції: розуміння майбутніх цілей конкурента, припущення стосовно ринку та самих себе, поточних стратегій та спроможностей. Читання ринкових сигналів, друга за важливістю форма аналізу конкуренції, ґрунтується на чітких судженнях про конкурентів на основі порівняння відомих аспектів їхніх ситуацій з їх поведінкою. Як побачимо далі, мистецтво інтерпретації сигналів вимагатиме постійних порівнянь поведінки.

Розглянемо, які є види ринкових сигналів.

Ринкові сигнали виконують дві докорінно різні функції: вони можуть служити надійними показниками мотивів, намірів та цілей конкурента або ж виявитися блефом. Блеф — це сигнали, призначені для введення в оману інших фірм з метою одержання власної вигоди. Визначити різницю між блефом і правдивими сигналами досить важко.

Ринкові сигнали набувають різноманітних форм залежно від поведінки певного конкурента та задіяного посередника. Найважливіші форми ринкових сигналів такі:

1. Попередні заяви про дії.

Потенційними сигналами можуть бути форма, характер і час попереднього оприлюднення. Попередня заява — це офіційна форма комунікації, проведена конкурентом, який вдаватиметься чи ні до певних дій, таких як будівництво заводу, зміни в ціні тощо. Оприлюднення не обов'язково гарантує наступну дію; можуть робитися заяви, які не реалізовуватимуться на практиці тому, що нічого не було зроблено, або пізніші заяви звели нанівець усі дії.

Загалом попередні заяви можуть виконувати кілька сигнальних функцій, які не виключають одна одну. По-перше, це можуть бути спроби взяти на себе зобов'язання дії з метою випередити інших конкурентів. По-друге, заяви можуть мати форму загроз, які здійсняться, якщо конкурент продовжуватиме заплановану ним діяльність. По-третє, заяви можуть бути перевіркою витримки конкурентів, і перевагою при цьому є той факт, що свої наміри зовсім необов'язково реалізовувати.

Така послідовність дій визначає четверту роль заяв, споріднену з їхньою роллю в якості загроз. Заяви можуть бути засобами висловлення задоволення чи незадоволення конкурентними подіями в галузі. Оголошення кроку, що узгоджується з кроком конкурента, може свідчити про задоволення, тоді як заява про контрзахід або про кардинально відмінний підхід до цієї справи може свідчити про незадоволення.

П'ята і найпоширеніша функція заяв — кроки до примирення, спрямовані на мінімальне провокування конкурента до поправок у його стратегії. Мета такого проголошення — уникнути того, щоб із стратегічної поправки розпочався раунд небажаної битви.

Шоста функція заяв — уникнути одночасних ходів, що дорого коштують у таких сферах, як нарощування виробничих потужностей, де будівництво нових заводів може призвести до надлишкової продуктивності. Фірми можуть оприлюднити свої плани експансії далеко наперед, їхній приклад наслідуватимуть конкуренти, а така послідовність подій допоможе фірмі-ініціатору мінімізувати вартість надлишкових потужностей.

Заключною функцією заяв може бути комунікація з фінансовим світом з метою підняття цін на акції чи поліпшення репутації компанії. Така поширена практика означає, що фірми часто керуються мотивом громадських зв'язків, подаючи своє становище в найкращому світлі. Подібні заяви можуть спричинити неприємності, оскільки надсилатимуть конкурентам неадекватні сигнали.

Заяви, крім того, іноді служать спільній внутрішній підтримці кроку фірми. Рішення фірми вдатися до певних дій на очах громадськості можуть покласти край внутрішнім суперечкам стосовно доцільності цих дій.

Вирішальну роль для правильного вибору дій має визначення ролі попередньої заяви конкурента: це може бути спроба захопити лідерство або ж крок до примирення.

Слід чітко наголосити, що заяви можуть виявитися блефом, оскільки їх необов'язково завжди виконувати. Як зазначалося, заява може виявитися способом оприлюднення намірів фірми реалізувати свою загрозу, щоб змусити конкурента або відступити і сповільнити темпи, або не виявляти ніякої ініціативи. У крайніх випадках заява може виявитися блефом, щоб спонукати конкурентів витратити ресурси в розрахунку на їхню захисну реакцію на неіснуючу загрозу.

Попередні заяви конкурентів можуть оприлюднюватися (і оприлюднюються) в багатьох засобах масової інформації: офіційних прес-релізах, промовах менеджерів до аналітиків безпеки, інтерв'ю представникам преси тощо. Засіб інформації, вибраний конкурентом для заяви, може дати ключ до розуміння його базових мотивів.

Чим більш офіційний характер має заява, тим більше фірма прагне пересвідчитися, що її буде почуто, і тим ширшою буде аудиторія, до якої ця заява звернена. Вибір засобу комунікації також матиме значення. Заяву, зроблену в спеціалізованому комерційному журналі, очевидно, помітять лише конкуренти та інші учасники галузі.

У веденні конкурентної боротьби важливе значення посідають конкурентні ходи. У багатьох галузях конкуренція характеризується переважно тим, що фірми є взаємозалежні: вони відчувають вплив взаємних дій і схильні реагувати на них. У такій ситуації, яку економісти називають олігополією, результат конкурентного ходу однієї з фірм залежить від реакції її суперників і успіх гарантовано лише тоді, коли конкуренти вирішують (або їх змушують до цього) реагувати в конструктивний спосіб.

**Конкурентний хід** — це такий хід, результат якого швидко стане відомим і, який максимально сприяє досягненню фірмою своїх інтересів. Тобто метою для фірми є уникнення дестабілізуючих та дорогих бойових дій, від яких не виграє жодний учасник, і разом з тим здобуття переваги над іншими фірмами.

Можна виділити три категорії таких ходів:

- ходи, що поліпшують становище фірми і становище конкурентів, навіть якщо конкуренти не наслідують їх;
- ходи, що поліпшують становище фірми і становище конкурентів лише тоді, коли їх наслідуватимуть багато фірм;
- ходи, що поліпшують становище фірми, оскільки конкуренти не наслідуватимуть їх.

У першому випадку фірма ризикуватиме найменше, якщо такі ходи можна вишукати. Одна з можливостей: фірма може займатися практикою, яка не тільки негативно позначається на її діяльності, але й може негативно впливати на роботу конкурентів, як, наприклад, неадекватна рекламна кампанія чи непродумана структура цін, що не вписується в рамки галузі. Існування таких можливостей є відбиттям минулої невдалої стратегії.

Другий випадок трапляється частіше. У більшості галузей робляться ходи, які можуть поліпшити становище всіх, якщо всі фірми підтримають приклад ініціатора. Наприклад, якби кожна фірма скоротила строк своєї гарантії від двох років до одного, витрати всіх зменшилися б, а прибутковість зросла б за умови, що сукупний попит на ринку не є чутливим до строків гарантії. Іншим прикладом є зміна в рівні витрат, що дає можливість знизити ціни. Проблема таких ходів полягає в тому, що всі фірми можуть не наслідувати приклад, оскільки хід, який навіть поліпшує їхнє абсолютне становище, може не виявитися для них оптимальним.

Наприклад, фірма з найвищою надійністю товару при скороченні строку гарантії втратить конкурентну перевагу. Конкуренти можуть не підтримувати ініціативи, оскільки одна-дві фірми можуть поліпшити своє становище, ухилившись від ходу.

При доборі ходу цієї другої категорії треба пройти два основні етапи: 1) оцінка впливу ходу на кожного з основних конкурентів, та 2) оцінка тиску на кожного конкурента з метою змусити його відмовитися від вигод співпраці заради можливих вигод від порушення рангів. Така оцінка є проблемою в аналізі конкуренції. Якщо фірма зважується на ходи, успіх яких пропорційний успіхові конкурентів-послідовників, то існує ризик відмови конкурентів від наслідування прикладу. Ризик незначний, якщо обраний хід можна легко анулювати або якщо зміщення у відносному становищі компанії відбуваються повільно чи

легко піддаються коригуванню. Однак такий хід може бути досить ризикованим, якщо відносне становище, потенційно здобуте фірмами, які відмовилися від наслідування, є вагомим і у випадку втрати його важко відновити.

Визначення третьої категорії незагрозливих ходів, яких конкуренти не наслідуватимуть, залежить від належного розуміння можливостей, що надаються певними цілями та припущеннями конкурентів. Це означає знаходження таких ходів, на які конкуренти не зможуть відреагувати, оскільки не відчують потреби в цьому.

Конкурентні ходи розглядатимуться як незагрозливі за таких умов:

- конкуренти навіть не зауважують їх, оскільки коригування стратегії фірми відбувається непомітно для стороннього спостерігача;
- конкурентів ці ходи не турбують через їхнє уявлення та припущення щодо стану справ у галузі й стану конкуренції;
- ці ходи не завдають практично ніякої шкоди діяльності конкурентів.

Багато ходів, які можуть значно поліпшити становище фірми, все ж загрожують конкурентам, оскільки такою є природа олігополії. Отже, ключем до успіху таких кроків є прогнозування та вплив на можливу відсіч. Якщо відсіч швидка та ефективна, такий хід може не поліпшити чи навіть не погіршити становища ініціатора. Якщо відсіч дуже відчутна, ініціатор може фактично зазнати більших втрат, ніж на початку дій.

### **3.2. П'ять сил конкуренції (за М. Портером)**

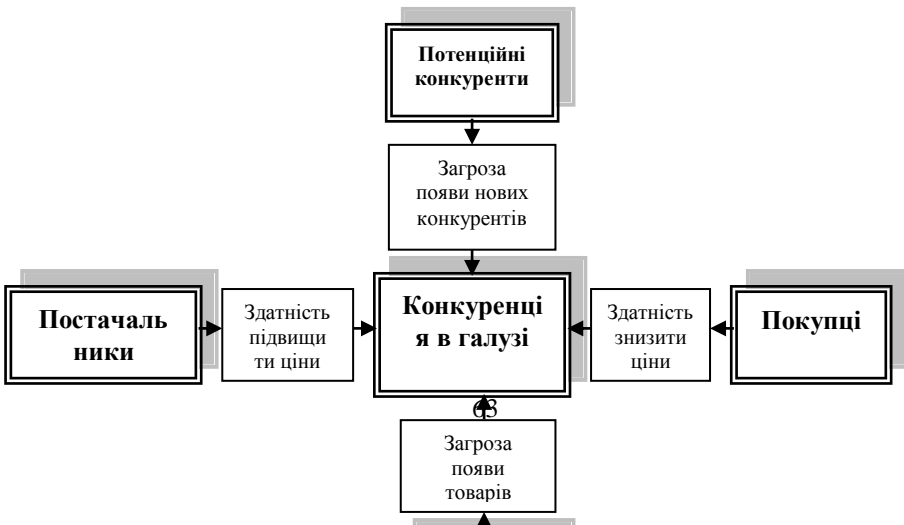
Незважаючи на те, що кожен ринок має свої унікальні можливості, у кожного ринку є щось загальне, що їх об'єднує. Щоб сутність конкуренції була відображена єдиною аналітичною концепцією, М Портер запропонував для

визначення інтенсивності конкуренції враховувати п'ять сил конкуренції.

**П'ять сил конкуренції (за М. Портером):**

- споживачі;
- постачальники;
- існуючі конкуренти;
- нові конкуренти;
- товари-замінники.

Ці сили впливають на діяльність фірми в цілому і зокрема на ціну, видатки та капіталовкладення, які необхідні підприємству, щоб бути конкурентоспроможним. Привабливість галузі і фірми визначається не характером продукції і не рівнем використовуваної технології, а структурою галузі, тобто основними конкурентними силами, присутніми в ній.



### *Рис. 1. П'ять сил конкурентного середовища*

Так загроза появи нових конкурентів знижує загальний потенціал прибутковості галузі. Нові фірми приносять у галузь додаткові виробничі потужності, що сприяє росту пропозиції і зниження ціни. Відповідно до цього загострюється конкуренція за завойовані долі ринку старими компаніями.

Наявність товарів-замінників обмежує ціну на існуючі товари. При спробі підвищити ціну на товари-аналоги, споживачі переключаються на покупку товарів конкуруючих фірм, тим самим спричиняють в галузі проблеми з реалізацією, що призводить до зниження ціни та скорочення виробництва.

Потужні покупці та постачальники торгуючись нав'язують фірмам галузі не вигідні умови угод, чим і знижують прибутковість.

Всі ці зовнішні фактори накладаються на внутрішню конкуренцію в галузі. Так при гострій конкурентній боротьбі підприємствам приходится витратити великі кошти на рекламу та маркетинг, вкладати великі суми в оновлення виробничих потужностей. Крім цього, бажаючи витіснити конкурентів, фірми знижують ціни, що у свою чергу, відбивається на прибутковості підприємств.



Відповідно до того наскільки сильні ці фактори в кожному конкретному випадку залежить загальна конкурентна ситуація в галузі. Приклад: У фармацевтичній галузі вище перелічені загрози низькі, так як новим конкурентам проникнути у цю галузь важко, що спричинено рядом факторів: розробка ліків вимагає великих витрат, замінників-ліків практично не існує, а якщо і є, то не у всіх групах товарів. У цьому випадку, ціни великого впливу на споживача не мають. Отже, фармацевтична галузь, в цілому, є однією з найприбутковіших.

Отже, інтенсивність конкуренції на різних ринках – різна. Так у одних галузях всі фірми отримують прибутки і конкуренція носить м'який характер, а в інших – деякі фірми потерпають від збитків, там ведеться жорстка конкуренція за доль ринку.

Розглянемо більш детально кожен із сил конкуренції.

### ***1. Вплив споживачів на інтенсивність конкуренції***

Споживачі мають досить сильний вплив на інтенсивність конкуренції як цінової так і нецінової.

Сила дії різних груп споживачів на інтенсивність конкуренції спостерігається при виконанні наступних умов:

– Споживачі купують більшу частину продукції, що випускається підприємством. Підприємство попадає в залежність від споживача, внаслідок чого об'єм закупок перебуває під постійною загрозою.

– Продукція, яку придбав споживач, складає значну частину його бюджету, що у свою чергу робить його більш чутливим до зміни ціни та якості продукції.

– Висока степінь стандартизації продукції створює ситуацію, в якій існує більший вибір товарів-аналогів, що не створює перешкод переходу споживача до іншого виробника.

– Споживачі представляють низькорентабельні виробництва або складаються з фізичних осіб з невеликими доходами. Невеликі прибутки є причиною малих закупок, що

формує велику чутливість до зміни цін та підвищує еластичність попиту.

– Продукція, яку купують не має особливого впливу на якість кінцевої продукції, що випускає споживач. У цьому випадку споживач, який чутливий до зміни цін старається її не допускати.

– Повна інформованість споживача щодо видів товару, ціни, якості спричиняє конкурентну боротьбу у галузі.

Вище перелічені умови підсилюють позицію споживачів і загострюють конкуренцію на товарному ринку.

## ***2. Вплив постачальників на інтенсивність конкуренції***

Постачальники впливають на конкурентну боротьбу лише в області ціни та якості продукції, що випускається.

Умови при яких збільшується інтенсивність конкуренції в галузі, враховуючи силу постачальників:

– Невелика кількість постачальників, які визначають політику поставок в галузі.

– Галузь споживає незначну частину продукції, яка виготовляється постачальниками, тому зміна цін на дану продукцію несильно відображається на собівартості та ціні кінцевих виробів, що виготовляються в галузі і навпаки.

– Відсутність ефективних заміників продукції постачальника зменшує можливість вибору і знижує рівень вимог до товару.

– Висока степінь диференціації продукції постачальників є наслідком спеціалізації по випуску конкретних виробів і це суттєво ускладнює пошук нових постачальників.

## ***3. Загроза появи нових конкурентів***

Поява нових конкурентів на ринку призводить до перерозподілу часток ринку. Введення нових виробничих потужностей сприяє загостренню конкуренції, зменшенню ціни та зниженню рентабельності.

Реальність такої загрози залежить від рівня „вхідного бар'єру” в галузь і реакції підприємств на появу нових конкурентів.

**„Вхідний бар'єр” в галузь** – це сукупність економічних, технічних і організаційних умов для створення нового виробництва.

„Рівень вхідного бар'єру” в галузь зумовлений рядом факторів:

– Типом виробництва в даній галузі та рівнем галузевої собівартості. В цьому випадку масштабність виробництва, наявність крупних виробників є перешкодою для досягнення переваг над конкурентами по собівартості продукції. Низька собівартість пов'язана з крупним виробництвом і може слугувати захистом від появи нових конкурентів.

– Степенем диференціації продукції. Наявність великої кількості моделей, модифікація товару сприяє глибокій сегментації ринку та визначається високим ступенем зайнятості. Задача новоутвореного підприємства – віднайти незайнятий сегмент ринку та заповнити його, але це вимагає додаткових витрат.

– Доступність каналів розподілу. Освоєність ринку означає, що канали розподілу продукції зайняті конкурентами, що призводить до створення нових каналів та зменшення рентабельності продажу.

– Потреба в додаткових капіталовкладеннях. Необхідність залучення значних фінансових ресурсів для створення нового виробництва є критичним фактором, який зменшує доступ нових підприємств в галузь.

#### ***4. Оцінка загрози з сторони товарів-замінників***

По відношенню до товарів замінників на ринку існує правило цінової привабливості: якщо ціна на один з товарів зростає, то збільшується попит на товар-замінник. В результаті відбувається переорієнтація споживачів на виробників, які більш повно задовольняють потреби споживачів. Загроза товарів замінників тим реальніша, чим більша:

- кількість ефективних замінників;
- об'єм виробництва товарів-замінників;
- різниця в цінах між виробом-оригіналом і товаром замінником на користь останнього.

### ***5. Інтенсивність конкуренції серед існуючих підприємств***

Інтенсивність конкуренції серед підприємств спричинена боротьбою за найкращу позицію на ринку, з метою завоювання постійних клієнтів.

Це можливо за наступних умов:

- Конкуруючі фірми постійно покращують свою позицію на ринку, вдосконалюючи свої власні конкурентні стратегії.

- Фірма, розглядаючи варіанти можливих дій на ринку, може вибрати таку стратегію конкуренції, яку не можна ні імітувати, ні зламати. Пропонуючи покупцям те, що конкуренти не можуть легко або з малими затратами створити, фірма в такому випадку не лише займе на ринку вигідне положення, але і отримає унікальну можливість збільшити прибутки.

- Змагання між існуючими конкурентами веде або до успіху, або до повного провалу. Якщо успіх достатньо вагомий, то він впливає на напрям дій ринкових сил. Поразка, відображає слабо продуманий, або слабо реалізований підхід до конкуренції.

### ***Роль держави у розвитку конкуренції***

Слід звернути особливу увагу на роль держави у становленні конкуренції. М. Портер розглядає державу, як складову силу конкуренції в контексті впливу постачальників. Це зрозуміло, тому що державі відведена роль не визначальної сили у формуванні конкуренції, а роль певного регулятора в сталій ринковій економіці, який може посилювати чи послаблювати ту чи іншу силу конкуренції.

Стосовно цієї проблеми М. Портер зазначає, що „з метою стратегічного аналізу, як правило, доцільніше розглядати, як уряд впливає на конкуренцію через п'ять її чинників, аніж досліджувати його в ролі такого чинника. Разом з тим у стратегічному аспекті уряд можна розглядати як об'єкт, що сам зазнає впливу”[1].

***Елементи державної політики, що визначають характер регулювання конкуренції:***

1. Антимонопольна політика, що визначає засоби і методи контролю і обмеження природних і державних монополій.

2. Фінансова політика стимулювання конкуренції, що проводиться Міністерством фінансів, центральним банком та включає регулювання об'ємів і умов отримання кредитів.

3. Регулювання експорту і імпорту продукції на основі ліцензування, зміни таможної політики.

4. Участь держави у виробництві і реалізації продукції за рахунок держзамовлень, льготних державних кредитів.

5. Державна стандартизація продукції, технології, охорона навколишнього середовища.

6. Регулювання видобутку корисних копалин та цін на сировину.

7. Патентно-ліцензійна політика, що закріплює права на відкриття.

8. Соціальний захист споживачів з допомогою законодавчо закріплених прав споживачів.

### ***3.3. Визначення інтенсивності конкуренції***

Фактори, що визначають інтенсивність конкуренції, можуть мінятися. Найпоширенішим прикладом є зміна зростання галузі, яку спричиняє її зрілість. У міру старіння галузі темпи її зростання сповільнюються, що призводить до

інтенсивного суперництва, спадних прибутків і виходу фірми з ринку.

Ще одна важлива зміна в конкуренції відбувається тоді, коли придбання однієї компанії іншою породжує цілком індивідуальне обличчя фірми в галузі. Крім того, технологічні інновації можуть різко підняти рівень фіксованих витрат у виробничому процесі та посилити нестійке становище конкуренції.

Хоча компанія мусить миритися з багатьма факторами, що визначають інтенсивність конкуренції в галузі (оскільки вони органічно входять у господарський механізм галузі), все ж поліпшення становища через стратегічні переміщення може забрати в неї час.

Наприклад, компанія може прагнути збільшити перехідні витрати покупців наданням технічної допомоги покупцям, щоб новий товар найкраще вписувався в їх виробничі операції або щоб поставити покупців у залежність від економічних консультацій фірми. Або ж фірма може прагнути посилити товарну диференціацію через нові види послуг, маркетингові інновації чи зміни в товарі. Зосередження зусиль по збуту на сегментах ринку, що зростають найшвидшими темпами, або на ділянках ринку з найменшими фіксованими витратами може послабити вплив галузевої конкуренції. Крім того, якщо це можливо, компанія може прагнути уникнути конкуренції через високі вхідні бар'єри і таким чином перевести конкуренцію у площину зниження цін або ж послабити свої власні вхідні бар'єри.

Хоча вхідні та вихідні бар'єри концептуально є відмінними, їхній спільний рівень є важливим аспектом аналізу ринку. Часто вхідні та вихідні бар'єри споріднені. Значна економія за рахунок масштабів у виробництві пов'язується із спеціалізованими активами.

Показник інтенсивності конкуренції, що вимірюється на основі оцінки степені подібності за частками ринку є недостатнім для виміру інтенсивності, так як він не враховує характеру розвитку ринку як цілісного утворення.

В цьому випадку розглядаються характеристики попиту і пропозиції, які виражаються темпами росту об'єму продажу. Прискорений ріст ринку, при однакових потужностях підприємств-конкурентів усуває певні протиріччя між підприємствами. Високі темпи розвитку ринку зумовлені збільшенням кількості споживачів або об'ємів покупок уже існуючих споживачів. В цьому випадку інтенсивність конкуренції падає.

Але ринки не завжди інтенсивно розвиваються. Будь-який ринок переживає і часи застою та занепаду. В цих випадках збільшення інтенсивності покупок відбувається за рахунок переманювання клієнтів у конкурентів. Цей факт необхідно враховувати при обчисленні інтенсивності конкуренції.

Інтенсивність конкуренції доцільно визначати, коли темпи росту об'ємів реалізації лежать в межах від 70% до 140%.

### **Інтенсивність конкуренції за темпами росту:**

$$U_{tr}=1- T_p-70/70 = 140-T_p/70 \quad (1.1.)$$

$T_p$  – річний темп росту об'єму продажу,

Якщо темп росту:

$T_p$  – більший від 140%, то інтенсивність конкуренції прямує до нуля;

$T_p$  – дорівнює 70%, то інтенсивність конкуренції прямує до одиниці.

Необхідно відмітити, що при зниженнях  $T_p$  менше 70% відбувається звертання ринку, інтенсивність конкуренції послаблюється.

Важливим економічним фактором визначення інтенсивності конкуренції є коефіцієнт рентабельності ринку ( $R_p$ ), що визначається відношенням сукупного прибутку, отриманого підприємством на даному ринку( $\Pi$ ) до загального об'єму продажу ( $O_p$ )

$$R_p = \Pi / O_p \quad (1.2.)$$

Встановлено, що ринкок з високою рентабельністю характеризується перевищенням попиту над пропозицією. В цьому випадку конкуренція, практично, відсутня.

При зменшенні прибутковості бізнесу ситуація змінюється на протилежну. Для оцінки степені домінування підприємства на ринку використовують коефіцієнт Лайнера (L)

$$L = \frac{P - MC}{P} \quad (1.3.) \text{ або}$$

$$L = -1/E_{\pi} \quad (1.4.), \text{ де}$$

$P$  – ціна товару;

$MC$  – видатки на виробництво і реалізацію товару;

$E_{\pi}$  – еластичність попиту за ціною товару.

Чим вищий коефіцієнт Лайнера, тим більша вага підприємства на ринку і відповідно, тим менше підприємство залежить від конкурентів та постачальників.

Якщо проінтегрувати даний вираз, то отримаємо показник рентабельності.

$$U_p = 1 - \frac{\pi}{O_p} = 1 - R_p \quad (1.5.), \text{ де}$$

$U_p$  – показник інтенсивності конкуренції, що враховує рівень рентабельності;

$\pi$  – сукупний прибуток;

$O_p$  – загальний об'єм продажу;

$R_p$  – коефіцієнт рентабельності.

Для ситуації з більшою ніж 100% рентабельністю  $U_p$  прямує до нуля, а в умовах збиткового бізнесу – до одиниці.

Для проведення порівняльного аналізу інтенсивності конкуренції на різних ринках і оцінки їх привабливості використовують узагальнену характеристику інтенсивності конкуренції.

$$U_k = U_d * U_{tr} * U_p \quad (1.6.), \text{ де}$$

$U_k$  – узагальнений показник інтенсивності;

$U_d$  – інтенсивність конкуренції за часткою ринку;

$U_{tr}$  – інтенсивність конкуренції за темпами росту;



$U_p$  – інтенсивність конкуренції за рентабельністю.

Ця формула дає можливість дати загальну оцінку активності конкурентного середовища підприємства.

## **ТЕМА 4**

### **КЛАСИФІКАЦІЙНІ ОСОБЛИВОСТІ РИНКУ**

#### **4.1. Структура ринку**

##### **Новий швидкоростучий ринок**

Для більш досконалого вивчення конкуренції ринок доцільно поділити на новий, застійний та із сповільненим ростом.

Конкурентне середовище нового ринку має декілька особливостей, які необхідно врахувати при розробці стратегій:

1. Не існує чітких “правил гри” і невідомо як саме буде функціонувати ринок.
2. Більшість ноу-хау є приватною власністю підприємств піонерів галузі.
3. Існує невизначеність відносно ефективності технологій. Немає стандартів на технологію і товар.
4. Брак інформації про конкурентів і товар та стан галузі в цілому, тому підприємства шукають власні стратегії, технології, розробляють товар.
5. Для новостворених підприємств відсутні проблеми “входу” в нову галузь, так як вхідні бар’єри незначні, за винятком ситуацій, коли необхідні значні інвестиції.
6. Переважає ситуація, коли групи споживачів лише формуються і задачі маркетингу знаходяться на стадії формування.
7. Можливі проблеми з сировиною і матеріалами.

Відповідно до перерахованих умов підприємства, які працюють на новому ринку потребують більших фінансових підтримок для отримання перших прибутків.

Для вибору стратегії конкуренції підприємством, яке працює на новому ринку, необхідно розглянути наступні напрямки стратегії конкуренції:

1. Управління бізнесом в інноваційній манері з ціллю найкращого позиціонування на ринку.

На новому ринку підприємства в основному користуються широким спектром стратегій.

Інноваційний підхід дозволяє підприємством створювати свої правила поведінки на ринку. Це стосується таких сфер, як дизайн, маркетинг.

2. Використання переваг, які відносяться до якості продукту, його дизайну, стилю.

3. Пошук нових груп споживачів і територіальних ринків. Так як перші групи споживачів на новому ринку недостатньо стійкі, то необхідно розширювати границі ринку. А якщо це неможливо, то споживачів необхідно відвойовувати у конкурентів.

4. Формування прихильності споживачів до конкретного товару.

5. Швидке реагування на появу нових технологій з ціллю зайняти лідируюче положення.

6. Підготовка до моменту проникнення в нову галузь потужних підприємств з інших галузей. Для цього необхідно спрогнозувати нових конкурентів та стратегії конкуренції з ними.

### **Ринок в період сповільненого росту**

Швидкий ріст ринку не може продовжуватися до безкінечності. Сповільнення темпів росту спричиняє фундаментальні зміни в конкуренції:

1. Сповільнення росту купівельного попиту, що породжує боротьбу за долю ринку шляхом зниження цін та збільшення маркетингових заходів.

2. Скорочується ріст виробництва за рахунок насичення ринку з одної сторони і необхідністю звести до мінімуму надлишок готової продукції з іншого боку.

3. Споживачі стають більш розбірливими і більше уваги приділяють ціні та сервісу.

4. Складніше іде процес інновацій (підприємство, в цьому випадку, вичерпало запас нових ідей).

5. Посилюється міжнародна конкуренція, фірми, які ростуть, шукають нові міжнародні ринки збуту і зацікавлені в виробництві товару в тих країнах, в яких воно є дешевим.

6. Знижується рентабельність ринку. Сповільнений ріст, збільшення конкуренції і загальна зміна стратегії конкуренції часто приводить до зниження прибутків в порівнянні з швидкоростучим ринком.

7. Збільшення конкуренції сприяє зменшенню фірм-конкурентів.

Перераховані характеристики сприяють зміні стратегії конкуренції. Але при цьому необхідно врахувати наступні проблеми:

1. Детальний аналіз виробництва і реалізації продукції. Це важлива умова, щоб уникнути збиткових проектів з одного боку і спрямувати діяльність на ці групи товарів, де підприємство має спеціальний досвід або певні переваги перед конкурентами.

2. Ціноутворення, що базується на ціновій політиці конкурентів.

В умовах сповільненого росту, коли підвищена чутливість споживачів до заміни ціни, підприємству необхідно орієнтуватися на цінову політику конкурентів.

3. Збільшення об'єму продаж за рахунок постійних покупців. Утримання постійних клієнтів і збільшення продажу за їх рахунок можливе при використанні всіх можливих маркетингових прийомів (вдосконалення товару, стимулювання збуту, після продажне обслуговування).

4. Придбання підприємств на вигідних умовах (придбання обладнання і інших активів слабших

конкурентів). Це дозволяє збільшити прибуток, зайняти позицію крупного виробника.

5. Вихід на зовнішні ринки. Це теж може принести додаткові прибутки за рахунок дешевої робочої сили і сировини.

Предметом попереднього аналізу повинні виступати наступні напрямки конкуренції:

1. Широка глобальна конкуренція – можлива при розміщенні свого виробництва в різних країнах.

2. Глобальна стратегія по обслуговуванню сегмента. Ціль – обслужити певний сегмент ринку у кожній з можливих країн.

3. Транснаціональна стратегія обслуговування сегмента.

Підприємство шукає відмінності ринку і бачить, що єдиний конкурентний підхід неможливий. Використовують мультипідхід, який достатньо гнучкий, щоб задовольнити специфічні потреби окремих споживачів в певних країнах.

4. Стратегія захищеної ніші:

Часто через обмеження, які вводить місцевий уряд і, які заважають глобальній конкуренції, підприємство розвиває локальну географічну стратегію, що відповідає вимогам уряду. Ціль – досягнути місцевих конкурентних переваг для підсилення автономності в умовах зміни місцевого ринку.

## **Ринок в час застою**

Ринок в часи застою характеризується великою кількістю підприємств, попит, в цьому випадку, послаблений або не рентабельний.

Підприємства, які працюють на такому ринку вдовольняються короткостроковими прибутками. Але є випадки, що такий бізнес приносить і постійні прибутки. Орієнтація бізнесу в цих умовах потребує специфічних характеристик конкурентного середовища, серед яких необхідно виділити наступні:

- стабілізується або подає попит і пропозиція на ринку;
- зростає інтенсивність і агресивність конкуренції;
- спостерігається невелика кількість злиття підприємств;
- відносно стабільні ціни.

В цих випадках доцільно використовувати наступні стратегії:

1. Концентрація на обслуговуванні конкретного сегменту ринку шляхом створення і використання сегментів, які ростуть в середині застійного ринку.

2. Намагання використовувати інновації, використовуючи методи нецінової конкуренції.

3. Підвищення ефективності виробництва за рахунок зниження собівартості (підвищення ефективності шляхом автоматизацій виробництва і вдосконалення переробки відходів).

## ***4.2. Особливості формування цілей фірми***

Формулювання стратегії конкуренції передбачає врахування чотирьох основних факторів, які визначають межі успішної діяльності компанії. Сильні й слабкі місця компанії — це характер її активів і досвіду в порівнянні з конкурентами, включаючи фінансові ресурси, стан технології, ідентифікацію марки тощо. Персональні цінності організації — це мотиваційні установки і потреби керівних службовців та інших працівників, які повинні впроваджувати обрану стратегію.

Сильні та слабкі місця, поєднані з ціннісними орієнтирами, визначають внутрішні (для компанії) межі стратегії конкуренції, яку компанія може успішно взяти на озброєння.

Зовнішні межі визначаються зовнішніми умовами в галузі. Можливості фірми та загроза для неї визначають конкурентне оточення разом із супутнім ризиком та потенційною винагородою. Суспільні очікування відображають вплив на компанію таких факторів, як урядова політика, суспільні настрої та багато інших. Ці чотири фактори необхідно враховувати до того, поки фірма може розробити перелік реалістичних і здійснених цілей.

Відповідність стратегії конкуренції можна визначити тестуванням запропонованих цілей та установок на узгодженість.

Розробляючи конкурентну стратегію фірми розглядають чотири напрямки цілей:

1. нарощування долі ринку;
2. утримання;
3. заповнення ніші;
4. вичерпання;
5. звернення.

Розглянемо окремо кожен з цих цілей.

### **1. Ціль нарощування долі ринку**

Ціль нарощування долі ринку або об'ємів збуту використовується ринками, які ростуть. Так як, в цьому випадку, об'єм збуту на ринку збільшується, всі учасники можуть досягнути більш високого рівня збуту, навіть в тому випадку, коли ринкова доля одного з конкурентів зменшується. Це пов'язано з тим, що новий товар притягує нових покупців. Так як у нових користувачів ще не сформувалась певна думка про марку товару і постачальника, необхідно спрямувати ресурси на привернення уваги до свого товару.

В умовах, коли товар відповідає очікуванням покупця, пробні покупки в фазі росту можуть сформувати лояльність, прив'язаність до товарів фірми по мірі формування зрілості ринку.

Також ціль нарощування є корисною в випадку зрілого ринку, якщо у конкурентів, що працюють на цьому ринку, є слабкі сторони, які можна використати.

Приклад: Японські виробники автомобілей скористалися слабкими сторонами конкурентів-виробників в США і Європі (надійність і якість зборки) і випустили автомобіль, який повністю враховував дані критерії. В цьому випадку, слабкі сторони конкурентів, якими можна скористатися, дозволяють створити перевагу для марки.

Ще одна позитивна умова для нарощування об'єму збуту і долі ринку виникає, коли компанія має сильні сторони, якими можна скористатися.

Приклад: Компанія Casio будувала свою конкурентноздатну позицію в мікроелектроніці, переходячи від калькуляторів до годинників.

Якщо говорити про боротьбу з лідером ринку, сприятливою умовою є наявність корпоративних ресурсів. За звичай лідер ринку має великі фінансові ресурси і займає міцну позицію, так що на конкурентний виклик слід чекати сильних ходів з його боку.

Також ціль нарощування ринку доцільно використовувати в тому випадку, коли в компанії є серйозні умови розрахувати, що ефект кривої досвіду позитивно відіб'ється на її діяльності. Деякі випадки впливу кривої досвіду мають кумулятивний характер, за рахунок більш швидкого, ніж у конкурентів, нарощування збуту компанія може добитися положення лідера.

Існує чотири способи досягнення цілі нарощування долі ринку :

- розширення ринку;
- захоплення ринкової долі у конкурентів;
- зменшення або придбання компаній;
- формування стратегічних альянсів.

Розширення ринку. Розширення ринку можливе, за рахунок задоволення нових споживачів, формування

нових методів використання товару або підвищення частоти покупки.

Якщо ринок розширити не можливо, то стратегія нарощування пов'язана з досягненням маркетингового успіху за рахунок конкурентів. В таких умовах використовуються принцип війни (такі принципи найчастіше використовуються у політиці).

### Злиття.

Цей підхід заключається в тому, що для досягнення цілі нарощування долі ринку відбувається злиття з конкурентами. Злиття допомагає розширити масштаби діяльності підприємства, вийти йому на міжнародні ринки. Злиття доцільно використовувати, коли у виробництві товару залученні компанії з різних країн.

Якщо підходити з позиції маркетингу, злиття додає відомості фірмі; збільшує її долю ринку.

### Утворення стратегічних альянсів.

Ще один вид стратегії який бути вибраний компанією, що переслідує цілі нарощування – стратегічний альянс.

Ціль цієї стратегії полягає в створенні для партнерів дострокової конкурентної переваги, часто в світових масштабах (прикладом такої діяльності є спільні підприємства).

## **2. Ціль утримання.**

Ціль утримання долі ринку передбачає захист існуючих позицій підприємства від можливих атак конкурентів. Таким чином в цьому випадку використовуються принципи оборони при веденні конкурентної боротьби.

Класична ситуація, в якій ціль утримання долі ринку не має стратегічних змін – це позиція лідера на зрілому ринку або на ринку у стадії занепаду. При утриманні лідерства на ринку товар повинен забезпечити потік готівки, яку можна використовувати в межах



компанії для інших цілей, наприклад для розвитку нових товарів.

Ціль утримання долі ризику досягається внаслідок слідкування за діями конкурентів або протидія їм.

#### Відслідковування дій конкурентів.

На ринку із стабільною конкурентною боротьбою конкурентна стратегія повинна зосереджуватись на слідкуванні за конкурентами. Аналіз цілей конкурентів є вирішальним, оскільки він допомагає фірмі уникати стратегічних ходів, що можуть спровокувати запекле протистояння з конкурентом, якому фірма заважатиме досягти ключових цілей. В цьому випадку конкуренти не ведуть між собою війни, а мирно співпрацюють, але в цей же час зосереджено слідкують за діями партнерів, щоб не пропустити змін в поведінці конкурентів. Якщо ці зміни відбуваються –відбувається зміна стратегій.

#### Протистояння конкурентам.

Якщо конкурентна боротьба виражена більш яскраво, може виникнути необхідність в стратегічних діях захисту долі ринку від зазіхання конкурентів.

### **3. Ціль заповнення ринкової ніші.**

Компанія може прийняти рішення про заповнення ринкової ніші, орієнтуючись на невеликий сегмент ринку, навіть на сегмент в середині сегмента. Такий підхід може уникнути конкурентної боротьби з компаніями, які обслуговують основні сегменти ринку. Але для компаній, орієнтованих на ніші, в разі успіху існує небезпека того, що в даний сегмент будуть притягуватись конкуренти.

Заповнення ніші може бути єдиною ціллю для компаній з невеликим бюджетом, а також у випадку домінування в основних сегментах сильних конкурентів. Такі дії можуть бути хорошим вибором для невеликих компаній, що не мають достатніх ресурсів для безпосередньої конкуренції з новими учасниками ринку.

Основний стратегічний інструмент для компанії орієнтованої на нішу – сегментування ринку. Менеджери повинні весь час шукати ринкові ніші, які обслуговуються на недостатньому рівні, але одночасно можуть дати хороший результат. У цьому випадку, успіх залежить від здатності компанії заповнити дану ринкову нішу.

#### **4. Ціль вичерпання долі ринку.**

Компанія вибравши ціль вичерпання долі ринку старається підвищити дохід з одиниці товару навіть в тих випадках, коли в результаті цього відбувається зниження обороту. Не дивлячись на зменшення збуту, ціль у цьому випадку заключається в максимальному підвищенні доходу компанії і отримання прибутковості від товару в найближчі строки, забезпеченню позитивного потоку готівки, яку можна використовувати в комерційній діяльності.

Товари і компанії, які не користуються попитом на зрілому або на занепадаю чому ринку можуть вичерпати свій потенціал і прийти в стан занепаду.

Напрямок стратегії в цьому випадку спрямований на реалізацію товарного асортименту з переходом до торгівлі одним або декількома видами товарів, які користуються найбільшим попитом.

Маркетингова підтримка знижується за рахунок скорочення витрат на рекламу і просування товарів але одночасно використовуються всі шляхи для підняття вартості товару.

#### **5.Ціль звернення.**

Якщо по причині виснаження доходів і потоку готівки прийнято рішення про звернення долі ринку і певного виду товару, то зусилля підприємства необхідно сконцентрувати на тому, щоб зробити це якнайскоріше з мінімальними затратами.

### ***4.3. Формування конкурентної карти ринку***

Для вивчення конкуренції на виділеному географічному ринку необхідно визначити, які саме підприємства-конкуренти найбільшою мірою перешкоджають реалізації цілей аналізованого підприємства. Використовуються різні прийоми вибору.

1. Вибір найближчих конкурентів. У список входять конкуренти, що виготовляють аналогічну продукцію, обсяг реалізації якої у натуральному і вартісному вираженні ближче усього до відповідного значення розглянутого підприємства. Такий підхід найбільш продуктивний при великій кількості конкурентів, коли на ринку панує переважно монополістична конкуренція. У цьому випадку висновки будуть стосуватися поточних, позиційних переваг. Їх не можна поширювати на віддалену перспективу і тим більше будувати на їхній основі стратегічні плани.

У той же час в умовах олігополістичної конкуренції найближчим (головним) конкурентом може бути одне підприємство. У такій ситуації успіх конкурента однозначно негативно позначається на діяльності розглянутого підприємства і навпаки. Таким чином, вивчення головного конкурента може дати необхідну і достатню інформацію для пошуку мір протидії як у тактичному, так і в стратегічному аспекті.

2. Вибір більш могутніх конкурентів. Вибираються підприємства більш могутні у фінансовому відношенні, ринкова частка яких вища. Звичайно це підприємства, що визначають характер конкурентної боротьби і мають, явні конкурентні переваги. Вивчення даних конкурентів дозволяє будувати моделі найбільш ефективного конкурентного поведіння на ринку і розробляти стратегії реалізації (імітація, пошук нових шляхів, конфронтація з лідером і т.д.).

3. Вибір підприємств, що володіють значною сумарною часткою на ринку.

Як правило, це найбільш представницька частина підприємств (сумарна частка ринку >50%), що визначають

основні тенденції і традиції даного товарного ринку. Аналіз на основі такої бази більш повний і трудомісткий. Він дозволяє деталізувати висновки щодо конкурентних переваг для різних кон'юнктурних ситуацій і розробляти широкий спектр дії як атакуючої, так і оборонного характеру.

4. Вибір усіх діючих конкурентів у рамках географічних границь ринку.

Такий підхід дає можливість провести системний аналіз конкуренції в галузі за рахунок повноти і відображення складу розглянутих об'єктів. Результати аналізу можуть використовуватися для визначення стратегічних конкурентних переваг.

5. Вибір усіх можливих конкурентів.

Крім діючих підприємств у цю групу входять і потенційні конкуренти, що можуть у найближчій перспективі з'явитися на аналізованому ринку:

– споруджувані виробництва;

– підприємства, що не працюють у розглянутому бізнесі, але здатні перебороти вхідний бар'єр без істотних утруднень виробничої потужності; підприємства, що можуть бути перепрофільовані на випуск даної продукції без значних витрат часу і ресурсів;

– фірми інноваційного характеру, яких важко прогнозувати;

– підприємства, для яких конкуренція на аналізованому ринку є логічним продовженням існуючого бізнесу;

– споживачі і постачальники продукції, що прагнуть зробити більш повними свої технологічні ланцюги «постачання - виробництво - реалізація - обслуговування»;

– нові фірми, що утворилися в результаті придбання аутсайдерів даної галузі великими компаніями з інших галузей;

– нові спільні виробництва.

Аналіз на основі такої інформаційної бази можна вважати повним, системним і трудомістким. При цьому

ринок, що складається з усіх можливих конкурентів, є найбільш релевантним, тому що включає:

- реальних конкурентів, що роблять як дану продукцію, так і товари з високим короткостроковим заміщенням;

- потенційних конкурентів і ті потужності, що протягом року без значних додаткових витрат, можуть бути перепрофільовані на виробництво розглянутої продукції.

Корисність використання того чи іншого з перерахованих прийомів залежить від особливостей кон'юнктурної ситуації на ринку і конкурентної позиції підприємства, щодо якого виробляється аналітична робота. Останній момент є особливо важливим. Справа в тім, що не всі конкуренти, відібрані за приведеними критеріями, являють загрозу для розглянутого підприємства. Багато хто з них можуть бути нейтральними чи навіть підсилювати позицію підприємства. У зв'язку з цим представляється важливим виділяти можливих конкурентів. Критерієм виділення може служити факт наявності реальної стратегічної вигоди від присутності того чи іншого конкурента на ринку, наприклад, існують ситуації, у яких конкуренти можуть:

- поглинати пікові навантаження ринку при сезонному, нерівномірному попиті, що дає можливість використовувати власні потужності більш повно і рівномірно;

- збільшувати ступінь диференціації продукції і на цій основі знижувати чутливість споживачів до цін і рівня сервісу;

- обслуговувати непривабливі для підприємства сегменти ринку;

- створювати так названу цінову парасольку за рахунок високої собівартості своєї продукції, що сприяє ефективній роботі підприємства, у якого собівартість продукції нижче;

- розвивати ринок, беручи участь у фінансуванні заходу, щодо удосконалювання базової технології, пропаганді загальних цілей і ідей, протистоянню товарам-замінникам;

– піднімати імідж галузі (ринку) і створювати перешкоди для появи нових конкурентів.

Перераховані обставини повинні бути враховані при вихідній класифікації відібраних конкурентів на групи по ступені їхньої агресивності у виробничо-господарських відносинах з розглянутим підприємством. В окремих випадках корисним з погляду організації аналітичних робіт є попереднє ранжирування конкурентів у відібраних групах. Дана процедура необхідна при наявності великого масиву аналізованих підприємств і виконується з метою виключення ситуацій, у яких через ліміт ресурсів і часу найбільш важливі конкуренти не будуть розглянуті в ході діагностики. Як критерії ранжирування доцільно використовувати наступні характеристики:

- ринкову частку;
- обсяг реалізації продукції;
- норму прибутку по певних групах виробів;
- рентабельність виробництва;
- бюджет маркетингу.

Отже, для вірного аналізу ринку необхідно врахувати викладені вище вимоги до формування карти конкурентів.

## **ТЕМА 5**

### **ТИПИ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНОЇ БОРОТЬБИ**

#### ***5.1. Особливості стратегій конкурентної боротьби***

Підприємство, відповідно до його внутрішньої політики та зовнішніх факторів обирає стратегію розвитку. Підприємства на ринку не є ізольованими одне від одного, вони взаємодіють між собою та складають єдину систему, так як ринкова економіка – це співдружність конкуруючих між собою компаній. Поведінка підприємства на ринку задається

конкурентною взаємодією: кожна компанія займає на ринку лише той сегмент, який їй вдається відстояти у конкурентній боротьбі і який вона здатна обслужити.

Будь-який економічний процес повинен розглядатися через конкурентне відношення фірм. Він стає можливим лише тоді, коли фірми можуть приймати в ньому участь, не підриваючи, а посилюючи свої конкурентні позиції. В цьому випадку конкуренція виступає як головний регулятор ринкової економіки.

Але конкуренція не зводиться до простого витіснення співвідношення сил протилежних сторін. Бореться не сильний проти слабкого – якби це було так, то потужні монополії дійсно витіснили би всі мілкіші фірми. В реальності конкурентна боротьба будується за значно складнішою схемою. У кожного типу фірм є свої переваги: сила у великих компаній; гнучкість у мілких; пристосованість до особливих сегментів ринку у спеціалізованих компаній; переваги першовідкривачів у компаній-піонерів. В одних умовах вирішальною перевагою є якості однієї фірми, в других – якості іншої.

Історичний досвід показує, що повне витіснення з ринку будь-якого із основних типів фірм неможливе, так як неможлива уніфікація людських потреб. Різноманітні компанії постійно співіснують на ринку, але і постійно створюють загрозу один для одного. Ринок внаслідок цього є застрахованим від засилля одної групи компаній. Другим, не менш важливим, наслідком кількості конкурентних стратегій є сприятливий вплив фірм на стійкість економіки та її здатність адаптуватися до змін.

Кожна фірма, як і людина унікальна. Її поведінка на ринку характеризується тільки їй однієї властивою комбінацією стратегічних ідей. Але стратегії диктуються певними правилами і в першу чергу залежать від того, в рамках стандартного чи спеціалізованого бізнесу лежить ринкова ніша фірми. До визначень стратегій конкурентної боротьби

багато авторів підходять по різному, відповідно до цього існують і різні визначення стратегій.

Кожна фірма, яка діє на ринку, змушена вести конкурентну боротьбу, користуючись вибраною стратегією конкуренції очевидною чи неочевидною. Стратегія конкуренції є комбінацією кінцевої мети даної фірми і засобів, якими вона прагне досягнути даної мети.

Стратегії конкуренції фірм у галузі можуть відрізнятися за багатьма показниками. Однак у певній галузі варіанти стратегічного вибору компанії чи фірми можуть визначатися такими стратегічними показниками:

- **спеціалізацією:** ступінь, до якого фірма зосереджує зусилля в показниках ширини товарного асортименту, цільових сегментів покупців та цільових географічних ринків;

- **ідентифікацією марки:** ступінь, до якого фірма прагне ідентифікації марки, швидше, ніж: конкуренції, що ґрунтується, переважно, на ціні чи інших змінних. Ідентифікації марки можна досягти через рекламу, роботу торгового персоналу або через перелік інших засобів;

- **прямим та непрямим маркетингом:** ступінь, до якого фірма прагне привчити кінцевого споживача розпізнавати марку її товару або ж збувати його з допомогою каналів розподілу;

- **підбором каналу розподілу:** вибір каналів розподілу в діапазоні від каналів, що належать компанії, до торговельних точок з широким товарним асортиментом;

- **якістю виробу:** рівень якості товару в показниках витраченої сировини, специфікації, дотримання стандартів, характеристик тощо;

- **лідерством в технології:** ступінь, до якого фірма прагне досягти лідерства в технології, на відміну від наслідування дій конкурентів. Важливо зазначити, що фірма може бути лідером у технології, проте, навмисне не пропонувати ринкові товар найвищої якості; якість і технологічне лідерство не завжди йдуть поруч;



- **вертикальною інтеграцією:** обсяг додаткової вартості, що відображено в рівнях прогресивної та вертикальної інтеграції, включаючи той факт, чи фірма володіє мережею розподілу, ексклюзивними чи своїми власними точками роздрібної торгівлі та внутрішньою службою сервісу тощо;

- **становищем за рівнем витрат:** межа, до якої фірма прагне здобути низько затратне становище у виробництві та розподілі через інвестування в ті підприємства та устаткування, що мінімізують витрати;

- **сервісом:** межа, до якої фірма надає допоміжні послуги своїм товарним асортиментом, такі як інженерна допомога та внутрішня мережа сервісу, кредитування тощо. Такий аспект стратегії має розглядатися як частина вертикальної інтеграції, однак з метою аналізу його доцільно вирізняти;

- **ціновою політикою:** відносне цінове становище на ринку. Цінове становище, як правило, пов'язуватиметься з такими змінними, як становище за рівнем витрат та якість товару, однак ціна є чіткою стратегічною змінною, яку треба розглядати окремо;

- **важелями впливу:** масштаб фінансового та оперативного впливу фірми;

- **відносинами з батьківською компанією:** вимоги до підрозділу, що ґрунтуються на відносинах між підрозділом та його батьківською компанією. Фірма може бути одиницею високодиверсифікованого конгломерату, ланкою вертикального ланцюга виробничих підрозділів, складовою частиною поєднаних сфер бізнесу в загальному секторі, філіалом закордонної компанії тощо. Природа відносин з батьківською компанією впливатиме на цілі, яких прагне досягти фірма, ресурси, наявні для цього, і, можливо, визначатиме деякі операції та функції, які фірма розподіляє з іншими підрозділами (з наслідковим розподілом витрат);

- **відносинами з вітчизняним урядом та урядами інших країн:** у міжнародних галузях відносини, які

фірма має чи яким повинна підпорядковуватися. Вітчизняний уряд може надавати фірмі ресурси чи іншу допомогу або, навпаки, регулювати діяльність фірми чи в інакший спосіб впливати на цілі фірми. Уряди інших країн часто виконують подібні функції.

Кожен з цих стратегічних показників для фірми можна описати більш чи менш детально, і для вдосконалення аналізу можна додати інші показники; важливо те, що ці показники дають загальну картину становища фірми.

Масштаб стратегічних відмінностей за конкретним показником, очевидно, залежить від галузі. І все ж фірми істотно різняться за ступенем зворотної інтеграції, межею, до якої вони надають послуги, прогресивною інтеграцією із своїми дилерами, відносним становищем щодо витрат, а також стосунками зі своїми партнерами.

Після оцінки конкурентних позицій фірма може і повинна обґрунтувати для себе **тип конкурентної стратегії**.

## **5.2. Класифікація конкурентних стратегій сучасними вченими**

Л. Юданов та Г. Азов, М. Клыш виділяють чотири типи стратегій конкурентної боротьби.

### **Типи стратегії конкурентної боротьби:**

- віолентна,
- патієнтна,
- комутантна
- експлієнтна.

Кожна з цих стратегій орієнтована на різні умови економічного середовища і різні ресурси, які наявні на підприємстві. Фірми, які дотримуються цих стратегій, кожна по своєму, пристосовуються до вимог ринку.

### ***Віолентна (силова) стратегія***

Віолентна стратегія характерна для фірм, які діють в сфері крупного, стандартного виробництва товарів.

Є три основні фірми – віоленти:

1. “ горді льви”;
2. “ могутні слони”;
3. “ неповороткі бегемоти”.

Перевага цих фірм заключається в тому, що виробництво такого типу можна налагодити більш ефективно і з меншими затратами, ніж виготовлення невеликих партій товару, які сильно відрізняються між собою. Крім цього віоленти використовують переваги створені внаслідок використання наукових досліджень, мають широку збутову сітку та застосовують великі рекламні компанії.

Стратегія віолента проста: покладаючись на свою силу, фірма прагне домінувати на обширному ринку і по можливості витіснити з нього конкурентів. Вона приваблює покупця відносно дешевиною і добротною своїх товарів (середній рівень якості), при цьому турбота про покупця є наслідком розуміння фірмою законів масового попиту і, як відомо, поганий або дорогий товар такого попиту не породжує.

Як би не критикували фірм-віолентів, щоб не говорили про гігантизм но у всьому світі люди їздять на „Тойотах”, купують холодильники “Сіменс”, палять “Мальборо”, тобто задовольняють свої проблеми за рахунок продукції крупних фірм.

Не дивлячись на певні недоліки такі фірми не замінімі на світі. Про це свідчить стабільність корпоративної еліти. Десятиріччями в число найбільших входять приблизно одні і тіж фірми.

Фірми, які дотримуються віолентної стратегії вважаються перспективними, так як отримують свій прибуток не за рахунок підняття цін, а за рахунок обороту.

Приклад: “Макдональдс” – став світовою імперією продаючи гамбургери по 10 центів. Це було завжди швидко і якісне харчування.

### ***Патієнтна (нішева) стратегія***

Патієнтна стратегія типова для фірм, які стали на шлях вузької спеціалізації. Вона передбачає виготовлення особливої продукції для певного кола споживачів і є для них незамінною. Компанія, яка дотримується такої стратегії старається не розпилювати свої зусилля, контролюючи невелику частину обширного ринку, а завойовує максимальну долю малого ринкового сегменту.

Товари таких фірм дорогі, високоякісні і адресовані тим споживачам, кого не влаштовує стандартна продукція.

Зміст такої стратегії заключається не лише в спеціалізації, а і в продукції, яка користується обмеженим попитом. Що заставляє патієнтів вузько окреслювати свою ринкову нішу? В першу чергу – це уникнення конкуренції з великими фірмами. Адже боротьба з гігантами приречена на провал, але фірма-патієнт з успіхом виконує умови вузької спеціалізації, що є її конкурентною перевагою. Фірми, які ведуть таку діяльність, отримали назву “ хитрі лисиці”.

Компанії “Лисиці”, роблять ринок різноманітним. Не бажаючи конкурувати з фірмами – гігантами, вони вишуковують особливі потреби і стараються їх задовольнити своїм товаром.

### ***Комутантна (приспосовницька) стратегія***

Комутантна стратегія притаманна звичайному бізнесу в місцевих (локальних) масштабах.

Сила дрібного неспеціалізованого підприємства міститься в його кращому пристосуванні до задоволення невеликих за об’ємом потреб конкретного клієнта.

За своєю природою попит має точкове, місцеве походження, тобто: у певного споживача, у певний час, винекла потреба, у певному товарі. Ця потреба виникає у більшості споживачів і тоді з’являється можливість її задовольнити. Але масове виробництво не завжди може це зробити, тоді це під силу – комутантам.

Лише комутанти готові використовувати кожну можливість для бізнесу. Цим фірмам не має великої різниці

чим займатися. Та їх незамінність сприяла їх назві “сірі миші”.

Фірми “миші” мають свої переваги. Вони легко змінюють сферу комерційної діяльності, що допомагає їм в конкурентній боротьбі.

Роль фірми комутантів в загальній економіці досить велика. Комутанти з’являються там, де:

- інші фірми неефективні (Приклад: На селі фермери і колгоспи);

- місця для інших конкурентів просто не вистарчає (бензоколонка, кафе, магазин в маленькому місті);

- інші фірми не забезпечують достатньо індивідуалізованого підходу до клієнта ( перукарня, сімейний лікар).

### ***Експлірентна (піонерська) стратегія***

Ця стратегія конкурентної боротьби пов’язана з створенням нових або радикально змінених старих сегментів ринку. Мова йде не просто про вдосконалення товарів і послуг, а про ризикований пошук революційних рішень. Прикладом такої діяльності можуть бути фірми, які першими розробляли комп’ютери, також “ Макдональдс” в Японії, Кореї. У цих випадках фірми йшли на великий ризик, тому що цей вид харчування для цих країн був чужим.

Основний фактор сили експериментів пов’язаний з випередженням у впровадженні нововведень. Це сприяло порівнянню цих фірм з першими ластівками. Така компанія прагне створити новий ринок та першими отримати всі можливі вигоди на ньому.

Різниця між піонерською стратегією і стратегією масового виробництва полягає в тому, що підготовка випуску нового товару коштує дорого і помилки там недопустимі. В піонерські компанії – інша стратегія, вона вірить, що реалізація її технічних нововведень переверне ринок – і з 100 випадків – 85 так і є. (за даними США за 80 р.) В 15 випадках на долю експлірента випадає великий технічний і фінансовий успіх.

Але в чистому вигляді спостерігати піонерську стратегію в бізнесі досить важко через її короткострокову природу. Так як після досягнення успіху фірма – піонер обирає подальший шлях розвитку (масове виробництво, або диференційоване).

**Таблиця 1.**  
**Стратегії і фактори конкуренції на товарному ринку**

Фактор и конку ренції	Тип стратегії			
	Віолентна	Патієнтна	комутантна	Есплерентна
1	2	3	4	5
Суть страте гії	Домінування на обширному ринку	Домінування в вузькому сегменті	Задоволенн я нестандарт ного попиту	Створення попиту на принципов о новий товар
Масшт аб страте гії	Крупні	Крупні Середні Мілкі	Мілкі	Середні Мілкі
Фунда ментал ьні особли вості компан ії	Відносно невеликі витрати, широкомаш табні НДР, розвинена збутова мережа, великі рекламні кампанії	Вузька спеціалізація, Обмежене коло споживачів, нестандартна продукція	Локальний масштаб бізнесу, проста продукція, неспеціаліз оване виробництв о, невеликий за об'ємом попит, конкретний клієнт	Пошук кардинальн их рішень, підвищени й ризик, впровадже ння радикальни х нововведен ь

Характеристика товарів і попиту	Відносно дешевий товар, середня якість, масовий попит	Винятковий товар, висока якість, обмежений попит, висока ціна	Висока гнучкість виробництва, невеликі об'єми виробництва, локальний попит	Безперервне оновлення товару, розрахунок на виявлення потреб і ріст попиту
Фактори конкурентної боротьби	Висока продуктивність	Пристосування до особливого ринку	Гнучкість реакції, багато продавців	Лідерство в нововведеннях

### **5.3. Класифікація стратегій конкурентної боротьби за М. Портером**

**М.Портер виділяє три основні конкурентні стратегії:**

- стратегію цінового лідера;
- стратегію диференціації;
- стратегію концентрації.

#### **Стратегія цінового лідера.**

Стратегія цінового лідера характерна для великих підприємств, які випускають стандартизовану продукцію для задоволення масового попиту. Реалізується дана стратегія за рахунок економії на масштабах виробництва, спрощенню дизайну, підвищенню ефективності процесу виробництва.

До переваг цієї стратегії можна віднести:

- підприємства з найменшими витратами одержуть прибуток навіть тоді, коли конкуренти потрапили у зону збитків у результаті сильної конкурентної боротьби;

- низькі витрати забезпечують переваги постачальників, оскільки збільшення ціни на матеріально-технічні ресурси найменшою мірою відчуває на собі ціновий лідер;

- низькі витрати створюють високі вхідні бар'єри на ринку збуту;

- у разі появи на ринку товарів-замінників лідер має більше можливостей для переорієнтації, ніж конкуренти.

#### Недоліки стратегії:

- принципові технологічні зміни можуть зменшити значення даної галузі;

- конкуренти можуть досягти аналогічного рівня витрат;

- непередбачене збільшення витрат (вартості сировини і енергії) може призвести до зменшення різниці в цінах порівняно з конкурентами.

#### **Стратегія диференціації.**

Стратегія диференціації передбачає досягнення підприємством певних конкурентних переваг у задоволенні певних аспектів потреб споживачів. Основна ідея диференціації полягає у тому, що товар підприємства має відрізнитися від товарів конкурентів і бути дещо неповторним з погляду споживача. При цьому ціна і витрати мають другорядне значення.

Необхідні умови для реалізації стратегії диференціації: значні дослідження, відповідний дизайн, використання матеріально-технічних ресурсів високої якості, інтенсивна робота із споживачем.

#### Переваги стратегії диференціації:

- створюється певний імідж товару і підприємства, що знижує чутливість споживача до ціни;

- прихильність споживачів і неповторність товару створюють високі вхідні бар'єри на ринок збуту;



- прихильність споживачів створює своєрідний захист від товарів-замінників;
- висока ціна дає можливість отримати високий прибуток.

#### Недоліки стратегії:

- характеристика товару, на якій заснована диференціація, може втратити своє значення у зв'язку з зміною системи цінностей споживача;
- збільшення ціни і відрив від цінового лідера можуть стати дуже значним;
- виникнення фірм послідовників, які імітують стратегію диференціації, зменшують її ефект.

Другий недолік настільки важливий, що на ньому варто зупинитися довше. Фірма може досягти диференціації, проте остання підтримуватиметься лише у вигляді різниці цін. Так, якщо диференційована фірма внаслідок технологічних змін або простої недбалості залишається далеко позаду, фірма з низькими витратами може скористатися з цього для наступу.

#### **Стратегія концентрації.**

Стратегія концентрації передбачає спеціалізацію діяльності підприємства на одному або небагатьох сегментах ринку і завоювання на них цінового лідера або диференціації.

Сегментами ринку в стратегії концентрації можуть бути:

- певна група споживачів,
- певний вид товару,
- певний географічний ринок.

Необхідна умова застосування стратегії концентрації – підприємство мусить обслуговувати обраний сегмент ринку ефективніше, ніж конкуренти, які протистоять на загальному ринку.

#### Переваги стратегії концентрації:

- її використання не вимагає великих фінансових витрат і великих розмірів підприємства;

- навіть займаючи велику ринкову частку, підприємство може отримати великі прибутки.

Недоліки стратегії:

- можливість звуження сегмента ринку, на який орієнтується підприємство;
- конкуренти можуть знайти в межах підсегменти і посилити спеціалізацію;
- різниця в цінах між товарами спеціалізованих підприємств і підприємств, які орієнтуються на загальний ринок, може стати настільки значною, що зменшить переваги спеціалізації.

#### **5.4. Класифікація стратегій конкурентної боротьби за Ф. Котлером**

*Ф. Котлер класифікував конкурентні стратегії у наступному порядку:*

- стратегія ринкового лідера,
- стратегія челенджера,
- стратегія послідовника,
- стратегія нішера.

***Ринкові лідери*** – це фірми, які володіють найбільшою ринковою часткою на певному ринку збуту.

***Челенджери*** – це фірми, які займають другі або треті ринкові позиції, швидко розвиваються і ставлять за мету підвищення своєї ринкової частки.

***Послідовники*** – це успішно діючі на ринку фірми, маркетинговим спрямуванням яких є не завоювання ринкової першості, а підтримання й охорона своєї ринкової частки.

***Нішери*** – це фірми, які обслуговують невеликі сегменти ринку, який залишився поза увагою великих підприємств.

Стратегія ринкового лідера і стратегія челенджера відносять до стратегій обслуговування масового попиту.

Підприємство, яке виготовляє стандартизовану продукцію, встановлює таке співвідношення ціни, якості і інших характеристик, що сприяє максимальному залученню споживачів, використовуючи при цьому всі маркетингові заходи.

Стратегія послідовника спрямована на диференціацію продукції. Як відомо, диференціація приводить до того, що єдиний ринок розпадається на окремі, відносно самостійні частини. І на цьому вузькому сегменті ринку частка кожної, навіть самої маленької фірми, може стати дуже великою. Диференціація залучає нових споживачів, так як диференційований товар більш повно задовольняє потреби споживачів. Надавши своєму товару неповторні властивості фірма тим самим виробляє у споживача лояльне ставлення як до фірми, так і до її продукції.

Стратегія нішера – це стратегія вузької спеціалізації. Шлях фірм, які обрали стратегію вузької спеціалізації не є легким, адже досить важко віднайти власну нішу і заповнити її своїм товаром. В цьому випадку, вибраний сегмент ринку повинен відрізнятися певною уособленістю, щоб не втратити завойованого бізнесу.

### ***5.5. Диференціація ринкових ніш компаній***

Навіть наведеного короткого огляду основних стратегій конкурентної боротьби, мабуть, достатньо, щоб переконатися в тому, на скільки реальний ринок далекий від спрощеної картини "лобової" конкуренції на виживання. Спостерігається не стільки "війна всіх проти всіх", скільки співіснування і взаємне доповнення компаній різних типів. Або, якщо бажано, ослабляючий конкуренцію розподіл ринків. Тільки в даному випадку заснований не на монополістичній змові, а на розмежуванні (диференціація) ніш. Остання полягає в тому, що фірми через свою неоднакову пристосованість до діяльності в різних ринкових

умовах, прагнуть працювати тільки на тих його сегментах, де вони сильніші за конкурентів.

Вторгаючись в чужу для себе сферу, компанія, як правило, натрапляє на запеклий опір "аборигенів", а власні відпрацьовані прийоми конкурентної боротьби з належним ступенем дієвості застосувати не може - тут діють інші правила гри.

Так, навіть наймогутніші корпорації-віоленти не раз терпіли поразку при спробах зайнятися спеціалізованим виробництвом. Їх головний козир - ефективність масового випуску товарів - не спрацьовує на вузькому ринку. Протиставити досвіду патієнтів в задоволенні особливих запитів покупців виявляється нічого.

Не простіше витіснити з її ринку і міцну малу фірму, діючи у сфері стандартного бізнесу. Чи легко, скажімо, великій компанії змагатися з малою в області індивідуального підходу до споживача? Адже бюрократизм і неповороткість - загальноновизнані недоліки гігантів.

Але і зворотний шлях на масовий ринок не легший. Патієнт, що намагається вийти туди, часто терпить крах, або потрапляє в смугу труднощів. За іронією долі цьому нерідко передуює успіх - саме він примушує патієнта ("хитру лисицю") увірувати в універсальну привабливість свого товару і, забувши про обережність, покинути нішу. Механізм відторгнення масовим ринком товарів патієнта простий - там вони безадресні.

*Таблиця 2*

## **Особливості стратегій**

<b>ТИП СТРАТЕГІЇ</b>	<b>Коммутанти ("миші")</b>	<b>Патієнти ("лисиці")</b>	<b>Віоленти ("леви")</b>	<b>Експлеренти ("ластівки")</b>
Профіль виробництва	універсальне	спеціалізоване	Масове	Експериментальне
Розмір компаній		Великі	Великі	
		Середні		середні
	Дрібні	Дрібні		
Стійкість		Висока	Висока	
	Низька			Низька
Витрати на НДР			Високі	Високі
		Середні		
	Низькі			
Фактори сили в конкурентній боротьбі	гнучкість, численність	пристосованість до особлив	Висока продуктивність	випередження в нововведеннях

Виходити на нього з вузькоспецифічним товаром - все одно, що пропонувати здоровим покупцям автомобілі з ручним управлінням для інвалідів або пригощати їх солодощами для діабетиків.

І, нарешті, зовсім вже небезпечною пригодою для фірми будь-якого типу є включення в піонерський бізнес. Відомий фахівець з маркетингу Е.Б.Робертс (США) розробив спеціальну діаграму-тест, що дозволяє оцінити напрям НДР з погляду ступеня знайомства компанії з майбутньою технологією і майбутнім ринком передбачуваної новинки. Клітка, яка помічена знаком оклику і відповідає відсутності у фірми досвіду в обох відносинах, викликала у експерта категоричну рекомендацію. Від такого напрямку досліджень (типового для експлерентів) солідній компанії слід відмовитися.

У цілому світ компаній нагадує не клубок істот, що запекло гризуться між собою, а добре організовану спільноту,

вражаюче схожу з природними, скажімо, біологічними спільнотами, де кожний вид має своє особливе місце під сонцем.

## **ТЕМА 6** **ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ФІРМИ**

### **6.1. Життєвий цикл фірми**

Що таке життєвий цикл фірми? Будь-яка фірма має певний період функціонування на ринку.

**Життєвий цикл фірми** – це процес її природного росту при послідовній зміні стратегії, які супроводжують цей ріст.

Часто буває так, що маленька фірма, вдало використовуючи маркетингові прийоми та тактику ведення конкурентної боротьби переростає у досить потужне підприємство.

Початковою точкою розвитку, тільки що організованої компанії, є стан комутанта – “сірої миші”. Не маючи ні високоякісного обладнання, ні спеціальних знань, така фірма, завдяки вірному вибору сфери діяльності, може забезпечити собі стійке положення на ринку та достатній рівень прибутку. Якщо компанія буде досить гнучкою, то вона, поступово накопичивши капітал, почне збільшуватись.

Але механічне збільшення фірми, без зміни стратегії, приведе до краху. Розростання фірми в ширину можливе лише в епоху становлення галузі. Щоб вижити і продовжити свій розвиток фірмі потрібно вчасно перетворитись з “миші” у “хитру лисицю” (спеціалізовану компанію анного ) та обрати іншу стратегію розвитку. Якщо фірма навчиться робити будь-що краще за інших, то їй не страшні конкуренти. І які б потужні не були конкуренти їм не впоратися з фірмою, яка пішла шляхом вузької спеціалізації.

Компанія лисиця росте і займає все більшу частину ринкового сегменту: спочатку в національних, пізніше і в міжнародних масштабах. Але потрібно врахувати, що розмір ніші – обмежений. Щоб продовжити ріст потрібно перейти до масового виробництва. Зробити це досить не просто. Адже поза своєю нішею фірма “лисиця” стає досить вразливою для конкурентів. Часто перехід до масового виробництва закінчується позитивно, якщо вибрана спеціалізація виявляється досить перспективною.

В цьому випадку “хитра лисиця” перетворюється в ”гордого лева” – компанію віолента, яка задовольняє своєю продукцією попит, який швидко зростає.

Дальша еволюція фірми продовжується, в рамках віолентної стратегії. Положення “гордого лева” замінюється “могутнім слоном”. Справа в тому, що жодна галузь економіки не перебуває постійно в стані росту. Наступає насичення ринку. Фірма для успішного її існування, проникає у все нові сфери, бажаючи зайняти домінуюче положення. Положення “могутнього слона” дуже стійке, в цьому положенні компанія може перебувати і до ста років. Но можлива і подальша, але несприятлива еволюція – в напрямку “неповоротного бегемота”.

Зберігши гігантські розміри, фірма-слон обростає другорядними виробництвами, стає мало керованою, втрачає динамізм та прибутковість.

Але через свої великі розміри та потужність така компанія не терпить крах миттєво, а йде до нього десятиліттями. І виходи з цієї ситуації два – або ліквідація неприбуткових додаткових виробництв і перехід до стадії слона, або поглинання більш вдалими конкурентами.

## **6.2. Модель Кано**

Часто перед виробниками постає питання, які якості товару підсилити, а які послабити, щоб збільшити зацікавленість споживачів.

Визначити споживчу цінність товару для фізичних осіб досить проблематично. Але так як її вирішення для багатьох підприємств має життєво важливе значення, то вченими постійно створюються методики по визначенні споживчої цінності. Одна із методик, отримала назву Модель Кано на честь її творця.

Ця модель допомагає виробнику визначити чого чекає споживач від товару, тобто визначити споживачу цінність товару.

Н. Кано помітив закономірність, що люди порізному реагують на різні якості товару і виділив три основні типи реакції і графічно це зобразив.

*Типи характеристик товарів за Н. Кано:*

1. обов'язкові;
2. кількісні;
3. сюрпризні.

Перша група характеристик товарів – „обов'язкові”.

Ці характеристики люди вважають само-собой зрозумілими: їх наявність нікого не дивує, але їх відсутність викликає обурення. Приклад: в машини-1 – є двірники; у машини-2 – двірники відсутні. Отже, споживач ніяк не відреагує на наявність двірників у автомобіля, але коли їх не буде обурення споживача не знатиме меж.

Можна зробити висновок, що наявність обов'язкових характеристик не підвищить споживчу цінність товару, але їх відсутність – різко її понизить.

Друга група характеристик товарів – “кількісні”.

В цьому випадку, при використанні товару задоволення споживачів зростає в міру збільшення кількісного показника однієї з властивостей.

Приклад: споживач буде більше задоволений своїм автомобілем, чим економніше буде витратитися бензин.

Отже, в даному випадку, споживча цінність товару прямо пропорційна задоволенню споживача від використання товару.



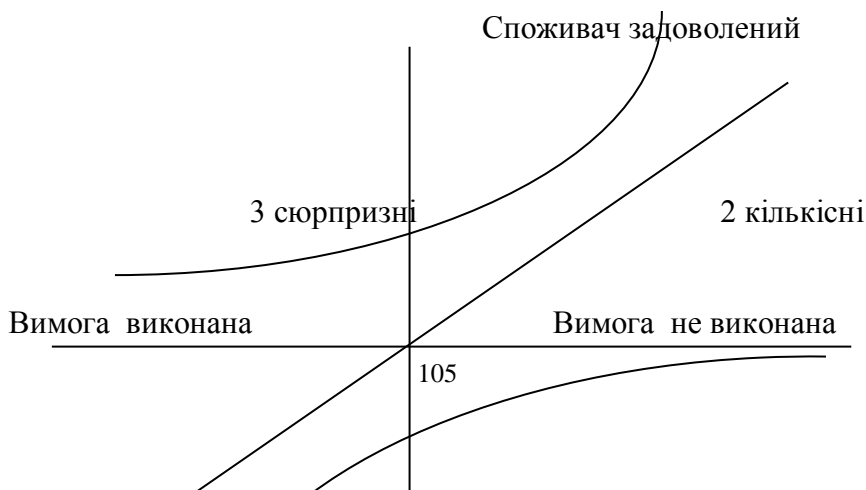
Третя група характеристик товарів – „сюрпризи”. В цьому випадку, відсутність відповідних характеристик товару не викликає у споживача незадоволення, так як йому про них нічого не відомо, а якщо такі характеристики з’являються у товару, то споживач цим приємно здивований.

Приклад: покупець “ Жигулів “ не розраховує, що його машина буде заводитись з пів оберту, але переконавшись в наявності такої характеристики, він задоволений.

Отже відсутність „сюрпризних” характеристик товару ніяк не відіб’ється на виборі споживача, а їх наявність значно підвищить споживчу цінність товару.

З допомогою моделі Кано виробник може оцінити споживчу цінність товару, виявити, які якості товару він повинен обов’язково забезпечити, які характеристики можуть виступати “родзинкою” для залучення споживачів до новинки, які показники потрібно дозувати, а які можна взагалі відкинути. За допомогою моделі Кано також можна виявити і такі якості товару, які споживачів взагалі не цікавлять, отже їх можна не розвивати, або прийти до висновку, що замість одного складного товару доцільніше виготовляти два більш простих в експлуатації.

Отже, з допомогою моделі Кано виробник має можливість оцінити вплив своїх дій на споживчу цінність товару.



1 обов'язкові

споживач не задоволений

### **Рис.1. Модель Кано**

Модель Кано розглядає кількісні характеристики товару, не враховуючи його якості. У свою чергу німецький вчений Г. Сімон запропонував модель за якою можна провести аналіз продукції, враховуючи суб'єктивне сприйняття споживачем якості продукції.

Одним з важливих досягнень теорії ринкової конкуренції для практики є встановлення того факту, що конкурентоспроможність товару залежить не від його об'єктивної технічної досконалості, а від суб'єктивно сприйнятої споживачем (так званої усвідомленої) цінності.

Безкомпромісна боротьба за щонайвищу якість товару часто властива компаніям з дуже сильним науковим потенціалом і прекрасними інженерними кадрами. Фахівці такої компанії з неприступним рядовому споживачу професіоналізмом розбираються в об'єктивних показниках якості анного типу товарів і прагнуть досягнення ідеалу. Розчарування менеджерів цих фірм буває великим, коли технічне чудо, що вийшло з їх цехів, продається вельми повільно, тоді як примітивніший виріб конкурентів йде на розхват.

Щоб уникнути такого роду казусів корисний аналіз продукції за допомогою МАТРИЦІ СІМОНА «ОБ'ЄКТИВНА/СУБ'ЄКТИВНА ЯКІСТЬ»; названої так на ім'я її творця німецького ученого Германа Сімона.

Найважчим є положення фірми в квадраті 3 «Техніко-інформаційне відставання». Якість її продукції і об'єктивно і суб'єктивно (тобто в сприйнятті споживачів) відстає від

аналогічних виробів конкурентів. Оптимальним шляхом виходу з цієї ситуації, звичайно, є покращення якості в поєднанні з інтенсивним роз'ясненням споживачам нових достоїнств своєї продукції.

З протилежною ситуацією має справу фірма, що знаходиться в квадраті 2 «Техніко-інформаційне випередження». Це ідеальна позиція, в якій фірма об'єктивно випереджає конкурентів і уміє донести свої досягнення до свідомості споживача. Рецепт поведінки в цьому випадку простий – треба продовжувати дотримуватися лінії поведінки, що принесла успіх.

Об'єктивна якість (думка фірми)			
		Низька	висока
Суб'єктивна якість (думка споживача)	Висока	1	2
	Низька	3	4

**Рис. 2. Матриця Сімона „Об'єктивна/суб'єктивна якість”**

Квадрат 1 «Інформаційний надлишок» (низька об'єктивна якість в поєднанні з його високою суб'єктивною оцінкою споживачами) найчастіше займають фірми, чия ринкова репутація тримається на колишніх заслугах. Їм слід розуміти, що хороша репутація є останнім бар'єром, що відділяє фірму від кризи.

Тому тактично найважливіше зберегти у споживача цю ілюзію. Не слід жаліти засобів на штучну підтримку свого іміджу. Оптимістичні інтерв'ю керівників, обнародування вражаючих і амбітних проектів, реклама, націлена на додання фірмі вигляду законодавця мод в своїй області, і інші схожі прийоми чудово служать для цієї мети.

Важливо тільки, щоб керівництво фірми не потрапило в полон власної пропаганди. Істинна задача всієї цієї активності – всього лише виграти часу. А основні стратегічні зусилля повинні бути зосереджені на справжньому покращенні якості.

Нарешті, **квадрат 4 «Інформаційний дефіцит»** типовий для фірм, що надмірно захоплюються технічною стороною і недооцінюють маркетингову сторону бізнесу. Їх товар кращий, ніж його репутація. Не дивлячись на горду привабливість такої позиції вона вкрай небезпечна. Фактично фірма даремно витрачає гроші на безмежне підвищення якості, нічого не виграючи цим в думці покупців.

Тому в першу чергу слід посилити зв'язки з своїми клієнтами і з'ясувати, чи потрібні їм ті високі показники, які фірма прагне втілити в своїх виробках. І якщо не потрібні, то як не парадоксально це звучить, треба свідомо знизити якість. Заощаджені на цьому гроші дозволять знизити ціни. Або вони можуть бути витрачені на покращення тих якісних характеристик, які насправді цінуються клієнтами.. Якщо ж виріб створений фахівцями фірми дійсно вдало і може принести велику користь споживачам, але ті просто не уміють використовувати всі закладені в нього можливості, то на перший план виходить інформаційно-пропагандистська робота.

## ТЕМА 7 КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОВАРІВ ТА ПІДПРИЄМСТВ

### ***7.1. Види конкурентоспроможності залежно від рівня й об'єкта аналізу***

Важливим атрибутом ринкової економіки є конкурентоспроможність підприємства.

Розуміння конкурентоспроможності підприємства трактується фахівцями по різному. Визначений авторитет в галузі конкуренції М.Портер, висновки якого обґрунтовуються результатами багатьох досліджень в галузі конкуренції, вважає, що фірми досягають успіху у конкурентній боротьбі, порівняно із своїми суперниками, якщо матимуть міцну конкурентну перевагу. В країнах з ринковою економікою конкурентоспроможність підприємства є результатом переплетіння факторів, породжених об'єктивним розвитком продуктивних сил і відображає результати політики великих монополій в боротьбі за якість, ринки збуту і отримання прибутку.

Дослідження конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної ситуації, яка склалась в Україні, дає змогу розглядати її як комплексну характеристику потенціальних можливостей забезпечення конкурентних переваг в перспективі, яка доступна для огляду (10 - 15 років). Джерелами конкурентних переваг є прогресивна організаційно-технологічна і соціально-економічна база підприємства, вміння аналізувати та своєчасно здійснювати заходи щодо укріплення конкурентних переваг. Останнє слід відзначити особливо, тому що аналіз та оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства необхідні на всіх ступенях позавиробничого процесу.

З вищесказаного можна зробити висновок про те, що проблема підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства є актуальним питанням.

Важливим атрибутом ринкової економіки є конкуренція. Сам ринок, механізм його дії не може нормально існувати без розвинутих форм конкуренції. Як слушно стверджував відомий англійський економіст Ф. Хайек, «суспільства, які покладаються на конкуренцію, успішніше за інших досягають своєї мети».

**Конкурентоспроможність націй** визначається тим, наскільки вона в умовах вільної конкуренції виробляє товари й послуги, які відповідають запитам міжнародного ринку, збільшуючи реальні доходи своїх громадян.

**Конкурентоспроможність держави** – здатність країни (її державних інститутів) забезпечити своїм громадянам і підприємствам більші переваги, ніж інші країни. У цьому випадку мова йде скоріше про ефективність роботи державних інститутів та інфраструктури, їхньої здатності забезпечувати нормальні умови для існування недержавних підприємств і організацій, підприємництва зокрема.

**Конкурентоспроможність економіки** – високоефективна економічна функція, вищою метою розвитку якої є поліпшення добробуту народу.

**Конкурентоспроможність економіки** – дуже складне, багатоаспектне поняття, що не має загальновизнаного універсального визначення. Звичайно розуміється як концентроване вираження економічних, науково-технічних, виробничих, управлінських, маркетингових та інших можливостей, реалізованих у товарах і послугах, що успішно протистоять конкуруючим з ними закордонним товарам і послугам як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Але це лише одна, найбільш видима сторона поняття. Інша сторона – це переваги системи державного й суспільного устрою країни, політико-правової організації й регулювання всіх сторін громадського життя суспільства, здатність держави забезпечити

стійкий, динамічний розвиток національної економіки й пов'язаний із цим матеріальний добробут членів суспільства, що не поступається світовим стандартам. Інакше кажучи, *щоб мати конкурентоспроможну економіку, необхідно створити конкурентоспроможне суспільство, що володіє незаперечними перевагами в різних сферах людської діяльності.*

Для визначення конкурентоспроможності країни існує ряд факторів:

- внутрішній економічний потенціал;
- зовнішньоекономічні зв'язки;
- державне регулювання;
- кредитно-фінансова система;
- інфраструктура;
- система менеджменту;
- науково-технічний потенціал;
- трудові ресурси.

Зусилля уряду повинні бути спрямовані на координацію трьох процесів:

- 1) реконструкцію промисловості з метою підвищення її технічного рівня й ефективності роботи;
- 2) підтримку раціональних співвідношень темпів зростання заробітної плати й продуктивності праці;
- 3) реорганізацію системи підготовки кваліфікованої робочої сили, впровадження системи менеджменту на всіх рівнях управління.

***Конкурентоспроможність галузі*** – здатність фірм входити до складу галузі, швидко реагуючи на зміну в її структурі, брати до уваги тенденції до зміни, відновлювати свої соціально-економічні системи і зберігати досягнутий рівень конкурентоспроможності виробництва.

*Конкурентоспроможність галузі* визначається наявністю в ній технічних, економічних та організаційних умов для створення, виробництва й збуту (з витратами не вищими, ніж інтернаціональні) продукції високої якості, що задовольняє вимогам конкретних груп споживачів.

Конкурентоспроможність галузі допускає наявність конкурентних переваг перед аналогічними галузями за рубежом, які можуть виявлятися в наявності раціональної галузевої структури; групи висококонкурентних фірм-лідерів, що підтягують інші підприємства галузі до свого рівня; налагодженої дослідно-конструкторської й прогресивної виробничо-технологічної бази, розвинутої галузевої інфраструктури, гнучкої системи науково-технічного, виробничого, матеріально-технічного й комерційного співробітництва як усередині галузі, так і з іншими галузями в країні та за її межами, ефективної системи розподілу продукції, *конкурентоспроможність галузі досягається за рахунок як конкурентних переваг її компаній, так і системи їхньої взаємодії.*

**Конкурентоспроможність фірми** – здатність виробляти й реалізовувати швидко, дешево, якісно, продавати в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування. *Конкурентоспроможність фірми* – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво й реалізація конкурентоспроможних товарів – обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми. У ширшому змісті для забезпечення конкурентоспроможності необхідна систематична робота з усього виробничо-господарського циклу, що приводить до конкурентних переваг у сфері НДДКР, виробництва, управління, фінансів, маркетингу й т.п. *Конкурентоспроможність фірми є результат її конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління компанією.*

Критерій конкурентоспроможності – рівень продаж і стабільне місце на ринку. Оптимізація політики поведінки в умовах специфічного ринку України здатна істотно підвищити «виживаність», стабільність, тривалість конкурентних переваг і забезпечити подальше зростання підприємства. Поняття конкурентоспроможності містить у собі великий комплекс економічних характеристик, що визначають положення фірми на галузевому ринку (національному або світовому). Цей ком-



плекс може включати характеристики товару, обумовлені сферою виробництва, а також фактори, що формують у цілому економічні умови виробництва, і збуту продукції. Рівень конкурентоспроможності підприємства – дзеркало, в якому відображаються сукупні підсумки роботи практично всіх служб підприємства.

*Конкурентоспроможність* товару відображає його здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: з одного боку, якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, з іншого боку – цінами, установлюваними продавцями товарів.

Крім того, на конкурентоспроможність впливають переваги в гарантійному й післягарантійному сервісі, рекламі, іміджі виробника, а також ситуація на ринку, коливання попиту. Високий рівень конкурентоспроможності товару свідчить про доцільність його виробництва й можливості вигідного продажу.

Разом з тим конкурентоспроможність товару – це не тільки висока якість і технічний рівень, це й уміле маневрування в ринковому просторі й у часі, а головне – максимальний облік вимог і можливостей конкретних груп покупців. Причому об'єктивна оцінка всіх аспектів рівня конкурентоспроможності може бути вироблена тільки на основі критеріїв, якими оперує споживач, для якого цей товар призначений. *Причини конкурентоспроможності товару необхідно шукати в конкурентних перевагах окремих його характеристик, що є наслідком більш ефективного управління процесом розробки, реалізації й експлуатації пропонованої продукції.*

Конкурентоспроможність продукції й конкурентоспроможність фірми-виробника співвідносяться між собою як частина й ціле. Можливість компаній конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності товару, а також сукупності еко-

номічних методів управління діяльністю фірми, що роблять вплив на результати конкурентної боротьби.

На рівень конкурентоспроможності фірми найважливіший вплив мають науково-технічний рівень і ступінь удосконалювання технології виробництва, використання новітніх винаходів і відкриттів, впровадження сучасних засобів автоматизації виробництва. Вирішальний фактор, що визначає стабільність конкурентоспроможності підприємства, – це не просто його здатність виробляти високоякісні товари, а й можливість забезпечити ними комерційний успіх. Конкурентоспроможність фірми – це не тільки результат діяльності фірми, а й стан вітчизняної економіки, низький рівень якої є ускладнюючим чинником при прогнозуванні результатів діяльності.

Оцінка конкурентоспроможності фірми на конкретному ринку або його сегменті ґрунтується на ретельному аналізі технологічних, виробничих, фінансових і збутових можливостей фірми. Вона покликана визначити потенційні можливості фірми й заходи, які вона повинна почати для забезпечення високого рівня конкурентних переваг. У свою чергу, можливості фірми в конкурентній економіці доцільно оцінювати за допомогою маркетингових інструментів, тому що за умови їхнього ефективного використання розроблені маркетингові рішення будуть відповідати стратегічним цілям фірми з досягнення довгострокових конкурентних переваг.

У рамках стратегічного аналізу положення фірми на ринку питання підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства пов'язані з визначенням стратегічних перспектив, чинності конкурентоспроможної позиції фірми, сильних і слабких сторін діяльності, конкурентоспроможності підприємства за витратами.

Крім того, виникають проблеми, пов'язані з оцінкою рівня конкурентоспроможності як товару, так і фірми, спектр показників, що беруть участь в даній оцінці, методи й моделі, що дозволяють оцінити перспективи розвитку з погляду мас-

штабів зростання, стабільності місткості ринку, перспектив технології, норми прибутку. Але це – проблеми й напрями більш масштабного дослідження.

Рівень конкурентоспроможності підприємств в остаточному підсумку визначає рівень конкурентоспроможності економіки держави, оскільки безпосередньо бере участь у конкурентній боротьбі на внутрішніх і зовнішніх ринках. В умовах спаду виробництва проблема підвищення рівня конкурентоспроможності фірми стає особливо актуальною.

## **7.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність фірми**

Аналіз конкурентоспроможності фірми на ринку допускає з'ясування факторів, що впливають на відношення покупців до фірми та її продукції і як результат – зміна частки ринку фірми. Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні (рис. 2.1).

Фірми надають великого значення аналізу своїх сильних і слабких сторін для оцінювання реальних можливостей у конкурентній боротьбі й розробленні заходів і коштів, за рахунок яких фірма могла б підвищити конкурентоспроможність і забезпечити свій успіх. У процесі маркетингового дослідження для оцінювання конкурентоспроможності використовують кількісні показники, які свідчать про ступінь стабільності фірми, здатності випускати продукцію в оптимальному обсязі і яка користується попитом, а, крім того, що забезпечує фірмі одержання намічених і стабільних результатів.

Спектр даних показників повинен охоплювати: ефективність виробничо-збутової діяльності (на основі вивчення динаміки продаж у вартісному й кількісному вираженні, завантаження виробничих потужностей, портфеля замовлень, обсягу й напрямку інвестицій); ефективність капітальних вкладень, резерви зниження витрат виробництва.

Крім того, важливе значення має аналіз витрат обігу (величини збутових витрат до прибутку) з метою виявлення непродуктивних витрат у всій системі руху товарів від продавця до покупця.

Якісна оцінка допускає використання таких параметрів:

- потреба в капітальних вкладеннях фактичних і на перспективу як у цілому, так і за окремими видами продукції;
- асортимент продукції, його обсяги й вартість;
- набір ринків та їхніх сегментів для кожного виду продукції;
- потреба в коштах на формування попиту й стимулювання збуту продукції;
- перелік заходів і прийомів, якими фірма може забезпечити перевагу на ринку;
- інноваційна політика (відновлення продукції на основі власних розробок);
- виконання зобов'язань за угодами відносно строків поставок.

Результати дослідження з наведених показників можна використовувати при розробленні економічної стратегії фірми, її технічної, асортиментної політики. При цьому основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів дослідження й розробок (ФСА, програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.);
- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

До організаційних заходів, що підвищують рівень конкурентоспроможності підприємства, відносять:

- забезпечення пріоритетності продукції;
- зміну якості виробу і його технічних параметрів з метою обліку вимог споживача та його конкретних запитів;
- виявлення переваг товару порівняно із заміниками;
- виявлення недоліків товарів-аналогів, які випускають конкуренти;
- вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічних товарів;
- виявлення й використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції;
- нові пріоритетні сфери використання продукції;
- диференціація продукції, що забезпечує відносно стійкі переваги споживачів, які віддаються певним видам взаємозамінних товарів;
- вплив безпосередньо на споживача, шляхом штучного обмеження надходження на ринок нових товарів, проведення реклами, надання грошового або товарного кредиту.

Конкурентоспроможність підприємства визначається за допомогою трьох груп показників, які відображають конкурентоспроможність продукції що випускається та ефективність використання ресурсів.

Перша група включає показники, які характеризують економічні параметри, - собівартість, ціну виробу та споживання, умови платежу та поставок, строки та умови гарантії і т. д.

Друга група включає показники, які характеризують стан та використання живої праці, основних виробничих фондів, матеріальних затрат, обігових коштів, а також фінансовий стан підприємства.

При оцінюванні конкурентоспроможності підприємства предметом уваги повинна бути номенклатура продукції, яка випускається. Саме продукція з її якістю, упаковкою, сервісом, рекламою і т. д. приваблює не лише покупця, а також бізнесмена, акціонера, інвестора.

Загальні правила оцінки конкурентоспроможності продукції наступні:

- вибір та аналіз ринку для реалізації товару;
- вивчення конкурентів по виробництву і реалізації аналогічних товарів;
- вибір та обґрунтування найбільш конкурентоспроможного товару-аналога в якості бази для порівняння;
- визначення необхідних груп параметрів, які підлягають оцінюванню;
- установка набору одиничних показників за відповідними групами параметрів;
- вибір методик розрахунків, визначення та аналіз зведених показників по товарним групам;
- розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару підприємства;
- розробка товарної політики підприємства відносно виробництва товару для певного ринку, розширення його виробництва, експорту, розробка міроприємств по підвищенню конкурентоспроможності товару, зняття його з виробництва та ін. Щоб задовольнити свої потреби, покупець повинен придбати товар, а потім, якщо це досить складний виріб, нести витрати по експлуатації – купувати паливо, мастила, запасні частини.

Третя група - нормативні параметри, які показують чи відповідає виріб стандарту, нормам, правилам, що регламентують кордони, з яких даний параметр не має права виходити. До їх числа відносяться показники надійності, ресурс виробу, безвідмовність, довговічність, ремонтоздатність. До нормативних параметрів відносяться

також ергономічні параметри (гігієнічні, фізіологічні, психологічні та ін.), які демонструють відповідність товару якостям людського організму та людської психіки, визначають зручність роботи, швидкість стомлення.

При оцінюванні конкурентоспроможності фірми необхідно враховувати стратегію основних конкурентів, а за предмет уваги взяти номенклатуру продукції, яка випускається. Саме продукція з її якістю, упаковкою, сервісом, рекламою і т. д. приваблює не лише покупця, а також бізнесмена, акціонера, інвестора.

Загальні правила оцінки конкурентоспроможності продукції наступні:

- вибір та аналіз ринку для реалізації товару;
- вивчення конкурентів по виробництву і реалізації аналогічних товарів;
- вибір та обґрунтування найбільш конкурентоспроможного товару-аналога в якості бази для порівняння;
- визначення необхідних груп параметрів, які підлягають оцінюванню;
- установка набору одиничних показників за відповідними групами параметрів;
- вибір методик розрахунків, визначення та аналіз зведених показників по товарним групам;
- розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару підприємства;
- розробка товарної політики підприємства відносно виробництва товару для певного ринку, розширення його виробництва, експорту, розробка міроприємств по підвищенню конкурентоспроможності товару, зняття його з виробництва та ін. Щоб задовольнити свої потреби, покупець повинен придбати товар, а потім, якщо це досить складний виріб, нести витрати по експлуатації – купувати паливо, мастила, запасні частини.

*Конкурентоспроможність продукції* - це характеристика продукції, яка відображає її відмінність від товару-конкурента як за ступенем відповідності конкретної суспільної потреби, так і за витратами на її задоволення.

Показник, який виражає таку відмінність, визначає конкурентоспроможність продукції, яка аналізується, по відношенню до товару-конкурента.

Конкурентоспроможність будь-якої продукції може бути визначена тільки в результаті порівняння, і тому являється відносним показником.

Оцінка конкурентоспроможності починається з визначення мети дослідження:

- якщо необхідно визначити положення даного товару серед аналогічних, буде достатньо провести їх пряме порівняння по найважливішим параметрам;

- якщо метою дослідження являється оцінка перспектив збуту товару на конкретному ринку, то в аналізі повинна використовуватися інформація, яка включає відомості про виробу, які вийдуть на ринок в перспективі, а також відомості про зміни діючих в країні стандартів і законодавства, динаміки споживчого попиту. Незалежно від цілей дослідження, основою оцінки конкурентоспроможності являється вивчення ринкових умов, яке повинно проводитися постійно, як до початку розробки нової продукції, так і в ході її реалізації. Задача полягає в необхідності виділення тієї групи факторів, які впливають на формування попиту в певному секторі ринку:

- розглядаються зміни у вимогах постійних замовників продукції;

- аналізуються напрями розвитку аналогічних розробок;

- розглядаються сфери можливого використання продукції;

- аналізується круг постійних покупців;

На основі вивчення ринку та вимог покупців обирається продукція, по якій буде проводитися аналіз чи



формуватимуться вимоги до майбутнього виробу, а далі визначається номенклатура параметрів, за якими проводиться оцінювання.

Аналіз конкурентоспроможності починається з оцінки нормативних параметрів. Якщо хоча б один із них не відповідає рівню, який передбачений нормативними нормами та стандартами, то подальша оцінка конкурентоспроможності продукції не має сенсу, незалежно від результату порівняння за іншими параметрами.

На наступному етапі проводиться підрахунок групових показників, які в кількісній формі виражають відмінність між продукцією, яка аналізується та потребою за даною групою параметрів та дозволяє судити про ступінь задоволення потреби по цій групі.

Розраховується інтегральний показник, який використовується для оцінювання конкурентоспроможності продукції, яка аналізується по всіх групах параметрів в цілому.

Факт високої конкурентоспроможності самого виробу являється лише необхідною умовою реалізації цього виробу на ринку в заданих об'ємах. Необхідно також враховувати форми та методи технічного обслуговування, наявність реклами, торгово-політичні відносини між країнами і т.д.

Конкурентоспроможність товару - вирішальний фактор його комерційного успіху на розвинутому конкурентному ринку. Це багатогранне поняття, яке означає відповідність товару умовам ринку, конкретним вимогам споживачів не тільки за своїми якісними, технічними, економічними, естетичними характеристиками, але і за комерційними та іншими умовами його реалізації (ціна, терміни постачання, канали збуту, сервіс, реклама). Більше того, важливою складовою частиною конкурентоспроможності товару є рівень затрат споживача впродовж часу його експлуатації.

Конкурентоспроможність товару в найширшому розумінні визначає можливість продажу товару на визначеному ринку. Або "конкурентоспроможністю називається ступінь привабливості даного продукту для споживача, який здійснює реальну покупку"

Конкурентоспроможність - поняття відносне, чітко прив'язане до конкретного ринку і часу продажу. Оскільки у кожного покупця є свій індивідуальний критерій оцінки задоволення особистих потреб, то вона набирає ще й індивідуальний відтінок.

Купуючи товар покупець витрачає кошти як на його придбання, так і на використання товару. Розмір цих витрат формує ціну споживання.

**Споживча вартість** товару або послуги є максимальна ціна, яку споживач вважає для себе вигідною заплатити за даний товар чи послугу. Вироби, споживча вартість яких більша, від вартості їх придбання, мають привабливість для споживача і є конкурентоспроможними. Звідси випливає, що **привабливість** - це різниця між споживчою вартістю і вартістю купівлі товару. Конкурентоспроможність товару має прямий зв'язок з неоплаченою (або отриманою безкоштовно) споживачем частиною споживчої вартості товару. Фактично, ця частина отриманої споживачем безкоштовно споживчої вартості, є прибутком для нього. "Відношення привабливості до ціни купівлі вважають за конкурентоспроможність даного виробу. Вона має такий економічний зміст для споживача, як рентабельність продукції для виробника" [2].

При визначенні рівня конкурентоспроможності виробу центральне місце займає його якість. Вона виступає як головний фактор конкурентоспроможності товару, складаючи його "стержень". В принципі низькоякісний товар має і низьку конкурентоздатність, так само як і товар високої якості - це конкурентний або високо конкурентний товар. Якість є запорукою успіху і основною умовою, яка визначає збільшення обсягу продукції, що постачається на національні

та міжнародні ринки. Чітко розроблені та ефективно функціонуючі комплексні системи управління якістю продукції забезпечують рентабельність фірм і отримання значних прибутків на інвестований капітал. Також дозволяють корпораціям добиватися підвищення продуктивності праці, забезпечують суттєве зниження витратків на якість та підвищувати свою конкурентоспроможність.

### **7.3. Аналіз та вибір критеріїв конкурентоспроможності**

Розв'язання проблеми підвищення рівня конкурентоспроможності продукції українських підприємств вимагає вирішення комплексу техніко-організаційних питань. Оскільки сам термін "конкурентоспроможність" охоплює велику кількість параметрів, що залежать від виду та складності виробу в технічному та експлуатаційному відношенні, інших зовнішніх факторів. До основних її параметрів можна віднести: рівень новизни товару та якість, рекламу та умови реалізації, ціну тощо. Оцінка конкурентоспроможності продукції здійснюється у процесі виконання багатофункціонального аналізу та маркетингових досліджень, що повинні здійснюватися комплексно і систематично на основі значного числа інформаційних джерел, оскільки, конкурентоспроможність товару в сучасних умовах - це досить відносне поняття, яке залежить значною мірою від конкретних умов ринку і характеризується високою динамікою розвитку. Кожен товар на ринку можна оцінити за сукупністю показників. Тому вирішуючи завдання визначення конкурентоспроможності, насамперед потрібно порівняти декілька товарів аналогічного призначення і визначити найбільш конкурентоспроможний. Дана оцінка здійснюється за всіма функціями, у всіх підрозділах та напрямках діяльності - виробництво, реалізація, організація

менеджменту, фінансів та маркетингу за допомогою спеціально розроблених таблиць.

Основними факторами конкурентоспроможності виступають:

1. Продукт - якість, стиль, унікальність, зручність у використанні, гарантії та рівень ремонтного обслуговування;
2. Ціна - рівень знижок, форми та строки платежу, тощо.
3. Канали збуту - форми збуту, стан ринку система складських приміщень та транспортування;
4. Реалізація - реклама ефективність маркетингових служб;
5. Рівень кадрового потенціалу та управлінських структур. Проаналізувавши конкурентоспроможність продукції за даними факторами можна отримати рівень конкурентоспроможності відносно ведучих конкурентів.

При визначенні рівня конкурентоспроможності виробу центральне місце займає його якість. Вона виступає як головний фактор конкурентоспроможності товару, складаючи його "стержень". В принципі низькоякісний товар має і низьку конкурентноздатність, так само як і товар високої якості - це конкурентний або високо конкурентний товар. Якість є гарантом успіху і основною умовою, яка визначає збільшення обсягу продукції, що постачається на національні та міжнародні ринки. Чітко розроблені та ефективно функціонуючі комплексні системи управління якістю продукції забезпечують рентабельність фірм і отримання значних прибутків на інвестований капітал. Також дозволяючи корпораціям добиватися підвищення продуктивності праці, забезпечують суттєве зниження витратків на якість та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Якість продукції визначається споживачем. В основі якості закладений досвід споживача, який накопичений ним при експлуатації виробу або використанні послуги.

Крім якісно-цінових факторів конкурентоспроможності продукції існують й інші фактори, які можуть суттєво вплинути на її загальний рівень. До них можна віднести:

- зниження ціни споживання товару;
- випуск наукомісткої продукції;
- мінімізація термінів поставки товару;
- рівень після продажного обслуговування;
- умови оплати;
- реклама та імідж фірми.

Діяльність підприємства неодмінно пов'язується з участю його у вирішенні соціальних проблем суспільства. І навіть беручи до уваги те, що головна мета бізнесу - це все ж таки отримання прибутку, надзвичайно важливим залишається приділення уваги соціальній відповідальності та етиці, що є складовою частиною соціально-етичної концепції маркетингу.

Зауважимо при цьому, що норми поведінки підприємства можуть відповідати чинному законодавству, але не бути етичними. Крім того, під впливом часу вони можуть змінюватися, а в умовах загострення конкуренції це питання стає дедалі важливішим з точки зору сприйняття його суспільством.

Чому споживач вибирає той, а не інший товар? Якими критеріями він при цьому керується? Як вплинути на вибір споживача? Аналогічні питання відіграють центральну роль в комерційній діяльності будь-якої фірми. Для ринкової економіки в цілому важливо отримати відповідь на питання, які товари випускати в даній державі? Відповідь на це непросте запитання пов'язана з конкурентоспроможністю.

**Конкурентоспроможність** – це показник споживчих властивостей товару, який допомагає конкурувати на ринку з товарами-аналогами. Конкурентоспроможність визначається здатністю фірми витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку. Часто конкурентоспроможність

товару пов'язана не з характером товару, як таким, а з його привабливістю для споживачів.

„Європейський форум по проблемах управління” визначив, що *конкурентоспроможність* – це реальна і потенційна здатність фірм, в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти і збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживача, ніж товари їх конкурентів. Це визначення стосується безпосередньо товару, але не розглядає об'єкту.

Конкурентоспроможність об'єкту визначається по відношенню до ринку або цільової групи споживачів, які формуються за певними признаками стратегічної сегментації ринку. Якщо ринок не вказаний, то даний об'єкт у даний час є найкращим світовим зразком. В умовах ринкових відносин конкурентоспроможність характеризує степінь розвитку суспільства. Чим вищий показник конкурентоспроможності, тим вищий життєвий рівень в цій країні.

Для організації роботи по забезпеченню конкурентоспроможності будь-яких об'єктів необхідно чітко сформулювати їх місію, стратегію розвитку, оцінити можливості, сильні і слабкі сторони, зв'язки з зовнішнім середовищем та вирішити інші задачі.

В основному визначають конкурентоспроможність соціально-економічних, виробничих і технічних систем.

*До соціально-економічних систем* відносять організації різних галузей інфраструктури регіону, країни, які виконують функції законодавчої і виконавчої влади, охорони навколишнього середовища, освіти, науки, культури, фінансові і ринкові послуги, послуги транспорту торгівлі та ін.

*До виробничих систем* відносять підприємства будь-якої форми власності, які виробляють сировину, матеріали, енергію, промислову, будівельну, поліграфічну і інші види продукції.

*До технічних систем* відносяться машини, обладнання та інші види машинобудівної продукції, які

самостійно виконують виробничі функції або задовольняють особисті потреби.

Розглянемо, яким чином фірма-виробник досягає високої конкурентоспроможності своєї продукції. Як відомо, прибуток - це різниця валового доходу і валових витрат.

Конкурентоспроможність - поняття складне, інтегральне, враховує багато параметрів. Конкурентоспроможність можна визначати. Використовуючи економічні і технічні показники конкурентоспроможності.

*До технічних параметрів конкурентоспроможності* належать параметри, які характеризують технічний рівень і якість товару.

*Економічні параметри* враховують вартість придбання і витрати на подальшу експлуатацію (купівлю пального, запчастини...).

Суму витрат на купівлю і витрати на подальшу експлуатацію називають ціною споживання. Ціна споживання перевищує ціну продажу. Тому більше конкурентоспроможний є не той товар, за який просять мінімальну ціну, а той в якого мінімальна ціна споживання за весь строк експлуатації.

*Конкурентоспроможність товару оцінюють за допомогою інтегрального показника конкурентоспроможності:*

$$K = \frac{I_{тп}}{I_{еп}} \sim \frac{\text{індекс техн.пар.}}{\text{індекс економ.пар.}}$$

Якщо  $K < 1$ , то аналізований товар поступається товару конкурентів, коли  $K > 1$ , то аналізований товар має більшу конкурентоспроможність ніж базовий.

Конкурентоспроможність товару пов'язана не з його якістю як такою, а з його привабливістю для споживача, тобто цінністю, яку несе даний товар для конкретного споживача.

Основною складовою конкурентоспроможності є якість товарів.

**Якість** – це сукупність властивостей і характеристик товару або об'єкту, які надають йому здатність задовольняти обумовлені або прогнозовані потреби.

З точки зору ступеня використання сукупності споживчих властивостей товару необхідно розрізняти поняття споживча вартість, якість і корисний ефект.

**Споживча вартість** – це здатність товару задовольняти певні потреби. Якість – потенційна здатність товару задовольняти конкретну потребу.

**Корисний ефект** – дійсна здатність товару задовольняти конкретну потребу.

Конкурентоспроможність товару пов'язана не лише з якістю як такою, а з привабливістю товару для споживача, тобто цінністю, яку несе даний товар для конкретного споживача.

Над проблемами цінності продукту для споживача працювало багато вчених, тому в економічній літературі можна зустріти декілька трактувань цього терміну.

Більш реалістичним і конкретним порівняно з потребами, інтелектуальним втіленням останніх є цінності. Цінності — це важливі і значимі, з точки зору конкретної людини, предмети, дії, спосіб життя, ідеї і т.п., це загальні переконання стосовно того, що добре, що погано або що несуттєве в житті. Вони визнаються культурою суспільства, організації чи окремої людини і завжди існують у вигляді відповідних систем. Цінності можуть бути особисті і соціальні.

Згідно з теорією Рокіча, існує два типи цінностей: термінальні та інструментальні. Термінальні цінності — це переконання людей щодо мети і кінцевого стану, до якого вони намагаються наблизитись (наприклад, щастя, добробут, знання і т. д.), а інструментальні — уявлення про бажані методи поведінки з метою досягнення термінальних цінностей (наприклад, взяти на себе відповідальність, вести



себе по-діловому, сміливість, талант, незалежність, самоконтроль тощо).

Кайле визначив вісім сумарних цінностей, які можна належним чином виміряти: самоповага, безпека, стосунки, почуття досягнутого, задоволеність собою, повага до себе з боку інших, належність, радість.

Найбільш прикладною, з точки зору маркетингу, є теорія споживчих цінностей, створена у 1991 р. Шетом, Ньюманом та Гроссом. Тут усі цінності класифіковані на п'ять груп:

— функціональні — корисність блага, зумовлена його здатністю відігравати свою утилітарну чи фізичну роль;

— соціальні — корисність блага, зумовлена його асоціюванням з будь-якою соціальною групою;

— емоційні — корисність блага, зумовлена його здатністю збуджувати почуття чи ефективну реакцію;

— епістемічні — корисність блага, зумовлена його здатністю збуджувати зацікавленість, створювати новизну і/чи задовольняти потяг до знань;

— умовні — корисність блага, зумовлена специфічною ситуацією, в якій діє той, хто здійснює вибір.

### **КЛАСИФІКАЦІЯ ЦІННОСТЕЙ ЗА Р.А. ФАТХУТДІНОВИМ**

<i><b>Ознака класифікації</b></i>	<i><b>Види цінностей</b></i>	<i><b>Приклади цінностей</b></i>
1 . Форма прояву цінностей	1.1. Цілі, позитивні якості індивіда (з так званого суспільства), система його поглядів на явища	«Заради збереження здоров'я ставлю за мету вести здоровий спосіб життя». «Інтереси суспільства вище за особисті».

	1.2. Місія, позитивні цілі, конкурентні переваги соціально-економічних систем	«Місія організації полягає у підвищенні конкурентоспроможності товарів, збереженні екосистеми, кількості робочих місць, підвищенні якості життя».
	1.3. Норми, стандарти, правила поведінки в колективі	«За технологічним ланцюжком передавати продукцію чи робочу силу тільки високої якості».
	1.4. Конкурентні переваги системи	«Безвідмовність пейджерів дорівнює шести сигмам» (компанія «Motorola»)
2. Зміст цінностей	2.1. Якісні	Надійність, комфорт «Mercedes»
	2.2. Вартісні	Висока економічність експлуатації «Toyota»
	2.3. Поведінки	Повага до старших в Японії Педантичність німців
	2.4. Синергічні	Відпрацьована система менеджменту підвищує прибутковість фірми на 5%.
3. Види цінностей	3.1. Природно-кліматичні	Країна, багата природними ресурсами.
	3.2. Політичні	Стабільність, надійність, гуманність політичної системи
	3.3. Соціальні	Соціальна політика країни, спрямована на підвищення рівня життя населення.

	3.4. Грошові	Вклад у надійний банк Готівка в конвертованій валюті
	3.5. Матеріальні	Нерухомість, комп'ютер
	3.6. Нематеріальні	Патенти, ноу-хау, авторські права, методологія, знання
	3.7. Духовні	Інтелігентність, чесність, доброта, відданість
	3.8. Культурні	Визнані суспільством витвори літератури, мистецтва, музики тощо
4. Рівень якості (значимості) цінностей	4.1. Високі якості, що викликають у суспільства захоплення (престижні)	Товари «Sony», «Mercedes», «Motorola»
	4.2. Неякісні, не прийняті суспільством (негативні)	Неякісні товари, але все ж такі, що мають ціну. Жадібність, жорстокість
5. Спосіб існування цінностей	5.1. Реальні	Матеріальні цінності
	5.2. Віртуальні	Духовні цінності
6. Об'єкт, якому характерні цінності, або який формує їх	6.1. Індивідуум	Винахідник, менеджер-професіонал
	6.2. Колектив	Цілеспрямований колектив професіоналів з високим рівнем організованості
	6.3. Організація	Конкурентна в глобальному масштабі американська компанія «Intel»
	6.4. Регіон, галузь	Конкурентоспроможна галузь США по виробництву комп'ютерів

	6.5. Країна	Швейцарська система банківських послуг
	6.6. Світова спільнота	Політика ООН щодо збереження екосистеми
7. Джерела або основа походження цінностей	7.1. Об'єктивні	Кліматичні умови, темперамент людини
	7.2. Суб'єктивні (штучно створені людиною)	Високий рівень розвитку Японії. Духовність японського народу
8. Місце системного прояву цінностей	8.1 . Поза системою	Конкурентоспроможний товар фірми
	8.2. В системі	Конкурентоспроможна технологія підприємства
9. Можливість оцінки цінностей	9.1. Оцінювані кількісно	Корисний ефект товару, ціна товару
	9.2. Не оцінювані кількісно	Мужність людини, чесність
10. Динамічність цінностей	10.1. Довготривалі, стратегічні	Природні ресурси країни
	10.2. Короткотермінові, тактичні	Грошові засоби, інформація
11 . Масштаб розповсюдження цінностей	11.1. Глобальні	Електронні системи комунікацій
	11.2. Локальні	Конкурентоспроможна система менеджменту підприємства
	11.3. Індивідуальні	Високий професіоналізм менеджера. Конкурентоспроможність

		товару
12. Керованість цінностей	12.1. Керовані людиною, детерміновані	Професіоналізм керівника
	12.2. Некеровані, ймовірності, стихійні	Кліматичні умови регіону, інтенсивність збуту нового товару
13. Аспекти цінностей, на які звертає увагу споживач (погляд з боку)	13.1. Якість товару, послуг	Новизна, оригінальність, надійність, дизайн тощо
	13.2. Ціна товару	Міра відповідності ціни корисному ефекту
	13.3. Торгова марка	«Mercedes», «BMW»
	13.4. Економічність товару в експлуатації	Низькі витрати палива на 100 км пробігу
	13.5. Якість сервісу	Надійна система обслуговування клієнтів
	13.6. Конкуренто- спроможність	Чільне місце в системі товаровиробників
	Соціально- психологічний аспект купівлі	Можливість споживача виділитися завдяки володінню престижним товаром
	Ситуаційний аспект купівлі	Можливість придбання престижного товару

**Споживча цінність товару** - це максимальна ціна, яку споживач готовий заплатити за цей товар.

Необхідно окремо розглядати споживачу цінність для кінцевого споживача та фірми-споживача.

Розглянемо споживачу цінність товару для кінцевого споживача. В цьому випадку, чим більший розрив між реальною ціною і ціною, яку споживач готовий заплатити за товар, тим вигідніша покупка і тим більша споживча цінність товару.

Можна зробити висновок, що конкурентоспроможність товару пропорційна неоплаченій частині споживчої цінності. У будь-якого конкурентоспроможного товару ціна реалізації нижча споживчої цінності. Для споживача доля споживчої цінності не завжди виражається грошовими еквівалентом. Адже неможливо обрахувати цінність від перегляду кольорового телевізора.

Розглянемо споживачу цінність для фірми-споживача. В цьому випадку, фірма-покупець і фірма-виробник є комерційними і працюють за ради прибутку. Тому цінність будь-якого товару, що купує фірма-споживач залежить від експлуатації товару і виражається у грошових одиницях. Для постачальника-споживча цінність виражається „запасом конкурентоспроможності”. Якщо споживча цінність зростає, то значний запас конкурентоспроможності гарантує постачальнику, що саме його товар буде придбаний, а не товар фірми-конкурента. З іншого боку піднімаючи продажну ціну, знижуючи запас конкурентоспроможності, він безпосередньо збільшує свій прибуток. Який саме варіант вибере постачальник – отримати більш високий прибуток чи збільшити запас конкурентоспроможності – залежить від ситуації на ринку. Якщо він займає майже монопольну позицію на ринку, то ціни будуть суттєво завишені, а запас конкурентоспроможності впаде практично до нуля. В цьому випадку, він і не потрібен виробнику: у відсутності вибору товар все рівно куплять у нього. І навпаки, на гостро конкуруючому ринку прибутком будуть вимушені знехтувати. Краще деякий час отримувати низькі прибутки, а

деколи працювати із збитками, ніж втратити свою ринкову нішу.

Між цими двома варіантами є багато інших можливостей, коли фірма одночасно отримує прибутки і зберігає досить високий запас конкурентоспроможності.

**Запас конкурентноздатності товару** – це різниця між споживчою цінністю товару і ціною за яку він був придатний. Для споживача це є неоплачена, отримана безкоштовна частка споживчої цінності.

**Основні фактори, які забезпечують конкурентоспроможність різних об'єктів:**

1. Для персоналу:
  - підтримка і розвиток спадкових якостей;
  - розвиток ділових якостей;
  - управління параметрами психологічного портрету особистості.
2. Для товару:
  - якість;
  - ціна;
  - якість обслуговування;
  - витрати на експлуатацію товару.
3. Для організації:
  - конкурентоспроможність товарів організації на зовнішньому і внутрішньому ринках;
  - конкурентоспроможність галузі;
  - конкурентоспроможність регіону і країни.
4. Для галузі:
  - конкурентоспроможність країни;
  - конкурентоспроможність товару галузі.
5. Для регіону і країни:
  - видатки на розвиток людини;
  - стабільність політичної системи;
  - ВВП на душу населення;
  - ефективність використання ресурсів;
  - експорт;
  - інфляція;

– природні умови і ресурси.

В безпосередньому зв'язку з конкурентоспроможністю перебувають методи ведення конкурентної боротьби – цінова і нецінова конкуренція.

Цінова конкуренція базується на зниженні ціни одним із конкурентів.

При неціновій конкуренції - фірми змагаються не за зниження витрат споживачів, а за підвищення споживчої цінності товару. Це можна досягти багатьма способами: підвищення якості товару; створення принципово нового виду продукції, покращення сервісу, реклама.

На даний момент на ринку переважає нецінова конкуренція. Це пов'язано з цілим рядом обставин:

- По-перше, важливими суб'єктами конкуренції стали великі корпорації і цінові війни між ними є не вигідними для всіх учасників.

- По-друге, в умовах сучасної високорозвиненої економіки різко ускладнився попит споживачів. Це відкрило простір для нецінової конкуренції.

- По-третє, затрати на нецінову конкуренцію, при вірному підході, обходяться дешевше для фірми, ніж видатки на цінову конкуренцію. Адже зниження цін, нижче оптимального рівня, завжди веде до зменшення прибутків.

- По-четверте, в наш час цінова конкуренція у більшості країн, в тому числі і на Україні, не повинна опускатися нижче собівартості, це передбачається законом.

Не дивлячись на збільшення ролі нецінової конкуренції, цінова конкуренція в Україні існує, це особливо спостерігається в тих галузях де іде швидке зниження витрат (виробництво комп'ютерів, міжнародна торгівля).



## **7.4. Принцип компенсації**

Принцип компенсації полягає у тому, що споживач або фірма бажаючи придбати продукт, або заволодіти певним сегментом ринку поступається певними перевагами перед іншими товарами або сегментами ринку.

Працюючи на ринку будь-який виробник бажає випускати товар, який мав би найбільшу цінність для споживача. Адже саме величина споживчої цінності визначає сумарні розміри отриманого споживачем прибутку і запасу конкурентноспроможності. Бажання споживача отримати товар з найкращими характеристиками в одному відношенні змушує, в певній мірі, його поступитися іншими перевагами товару. Приклад: дешевий товар поступається по якості дорогому, а вишукана форма не завжди буде достатньо функціональною.

Опишемо гіпотетичний товар, який гарантував би фірмі, яка його випускає, прибутки і ринковий успіх. Це товар дешевий, високоякісний, відрізняється новизною і одночасно об'єднує в собі хороший дизайн і функціональність, вигідний у виробництві. Описати такий товар легко, але виготовити практично неможливо.

З вище викладеного, можна зробити висновок, що існує певний принцип компенсації.

**Принцип компенсації для товару** – це закономірність, яка полягає в тому, що купуючи товар з найкращими характеристиками в одному відношенні, споживач поступається його перевагами в іншому.

Дотримуючись принципу компенсації можна з впевненістю вважати, що успіх фірми на ринку залежить не лише від її готовності вдосконалити свою продукцію, а і від вибору споживачем властивостей, які саме потрібно вдосконалити. Також, у цьому випадку, необхідно врахувати те, якими властивостями товару можна знехтувати, а які підсилити.

Принцип компенсації, розповсюджується не лише на товари, але й на самі компанії, які їх виробляють.

**Принцип компенсації для фірми** - закономірність, яка полягає в тому, що пристосування фірми до обслуговування певних ринкових сегментів, відбувається за рахунок втрат інших ринкових сегментів або зменшення можливості добитися на них успіху.

Прямим наслідком дії принципу компенсації є багатогранність шляхів досягнення успіху в конкурентній боротьбі. Відповідно, як не існує товару, який би задовольняв смаки всіх споживачів, так і не існує фірми ідеальної для всіх ринкових ніш.

Працюючи на ринку, компанія повинна визначитися, яку продукцію і з якими характеристиками випускати. Бажаючи утримати свою ринкову нішу, фірма постійно повинна формувати власний імідж та слідкувати за тим, щоб він був оптимальним для того бізнесу, яким вона займається.

## **ТЕМА 8 КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ**

### ***8.1. Поняття конкурентних переваг***

Будь-яке підприємство для успішного існування на ринку та для перемоги у конкурентній боротьбі повинно володіти певними перевагами перед своїми конкурентами.

Фірма має конкурентні переваги у тому випадку, коли вона успішно долає конкуренцію та краще ніж конкуренти залучає споживачів. Джерела конкурентних переваг різноманітні: виробництво продукції високої якості; надання споживачам кращих послуг; вигідне географічне розміщення; розробка виробів, які виконують певні функції краще, ніж конкуруючі аналоги; виготовлення біль надійної і довговічної продукції.

При розгляді факторів, які забезпечують конкурентні переваги фірми, важливим є аналіз технологій виробництва та їх форм. Підприємство, яке оснащено передовою технологією виробництва, має ряд конкурентних переваг: низьку собівартість продукції, високу якість товару та може швидко змінювати виробничу програму. Остання властивість зумовлена не лише рівнем технології, але і рівнем та способом організації виробництва. Швидкість реакції організації на зміну ринку визначається як технологією виробництва так і гнучкістю організаційних структур.

Фундаментальною причиною успіху одних та невдачі інших фірм є наявність або відсутність у фірми конкурентних переваг.

**Конкурентна перевага фірми** – це показник, який забезпечує фірмі повне домінування над конкурентами на цільовому ринку. Формування конкурентної переваги є основною маркетинговою стратегією, яка забезпечує фірмі досягнення рівня зростання й прибутковості вищого, ніж у середньому на ринку.

Конкурентні переваги в ціні означають, що споживачі вважають товари або послуги фірми достатньо привабливими і можуть, у цьому випадку, погодитися на деяку надбавку в ціні.

Вартісна конкурентна перевага може бути зумовлена великим масштабом виробництва, використанням більш прогресивної технології або більшою відповідальністю обслуговуючого персоналу.

Конкурентна перевага, часто, є наслідком більш вигідної ринкової позиції в певному ринковому сегменті. У випадку, коли фірма відтворює показник, який є дуже важливим для даного ринку, то її сильна сторона може перерости у конкурентну перевагу.

**Виділяють три основні напрямки конкурентних переваг :**

- організаційні;
- функціональні;

- переваги, які застосовані на взаємовідносинах із зовнішніми організаціями.

**Організаційні переваги** охоплюють наступне коло показників: високий рівень мобільності фірми, її розміри, набутий досвід, фінансова можливість.

**Функціональні переваги** охоплюють показники функціональних служб фірми (маркетинг, виробництво, кадри), імідж фірми, розміри і кількість цільових ринків, знання споживачів, ефективна цінова стратегія, знання конкурентів.

**Переваги, які засновані на взаємовідносинах із зовнішніми організаціями**, охоплюють низку показників, які відтворюють імідж та набутий досвід роботи фірми з фінансовими організаціями, торгівельними посередниками, політичними організаціями.

**Конкурентні переваги поділяються на зовнішні та внутрішні.**

Зовнішні конкурентні переваги охоплюють ті показники, які характеризують ринкову перевагу фірми у задоволенні тих чи інших потреб споживача. Таким чином ці переваги відтворюють цінність для споживача. До зовнішніх конкурентних переваг відносять: якість товару, імідж фірми, знання споживачів.

Внутрішні конкурентні переваги охоплюють ті показники, які характеризують переваги цінових аспектів фірми у боротьбі з конкурентами. Таким чином, внутрішні переваги характеризують цінність для фірми-виробника і застосовані на її виробничих і організаційних ноу-хау.

До внутрішніх конкурентних переваг належать: технологія, ефективність виробництва, ефективні контакти з постачальниками матеріально-технічних ресурсів.

Конкурентні переваги є результат низької собівартості продукції, високої степені диференціації, розумного сегментування ринку, швидкого реагування на потреби ринку.

Конкурентні переваги мають відносний характер, так як вони можуть бути оцінені лише шляхом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продажу.

Винятком, в цьому випадку, є товари, яким притаманні унікальні властивості.

Відносність конкурентних переваг проявляються і в прив'язаності до конкурентних умов і причин. Приклад: товар, який має цінові переваги на одному ринку, може їх не мати на іншому і навпаки.

**М Портер вважає, що конкурентні переваги отримують фірми:**

- які базуються в тих країнах, де дозволяють найшвидше накопити спеціалізовані ресурси і технології;
- якщо в країні, де базується фірма більш доступна і точна інформація про потреби в товарах і технологіях;
- якщо можливі постійні капіталовкладення;
- якщо співпадають інтереси власника, менеджера і персоналу.

**Найбільш типовими причинами новацій, що дають конкурентні переваги фірми є:**

1. Нові технології. Зміна технології може створити нові можливості для розробки нового товару; нові способи маркетингу, виробництва або доставки та покращення супутніх послуг. Саме це частіше за все передує стратегічно важливим нововведенням. Нові галузі появляються тоді, коли зміна технології робить можливим появу нового товару.

2. Нові або змінені потреби покупців. Часто конкурентні переваги виникають і переходять від фірми до фірми тоді, коли у покупців виникають нові потреби або старі різко змінюються. Щоб вчасно і якісно відреагувати на таку ситуацію, фірмі необхідно створити новий ланцюг цінностей.

3. Поява нового сегменту ринку. В цьому випадку є можливість не лише вийти на нову групу споживачів, але і

знайти новий, більш ефективний спосіб випускати деякі види продукції.

#### 4. Зміна вартості компонентів виробництва.

Конкурентна перевага часто змінює власника через зміну абсолютної або відносної вартості компонентів, таких як робоча сила, сировина, енергія, транспорт, зв'язок, засоби масової інформації.

5. Зміна державного регулювання. Зміна політики в таких сферах як стандарти, зміна навколишнього середовища – ще один стимул для новацій, який створює конкурентні переваги.

М. Портер встановив, що період утримання конкурентних переваг залежить:

- від джерела переваги (перевага низького рангу і перевага більш високого порядку);
- від кількості конкурентних переваг фірми;
- від активності і модернізації виробництва і інших видів діяльності.

Чи зуміє фірма створити і підтримувати переваги на основі диференціації або низької собівартості залежить від того, як вона справиться з ланцюгом цінностей у порівнянні з ланцюгом її конкурентів. Ланцюг цінностей по М. Портеру для будь-якої фірми, яка не залежно чим займається, – це погоджений набір видів діяльності, які створюють цінність, починаючи від джерел сировини і закінчуючи готовою продукцією, доставленою кінцевому споживачеві. Теоретично зрозуміло, що конкурентна перевага на ринку виникає на основі надання споживачам продукції, яка дає більшу цінність за ту саму вартість.

## **8.2. Види конкурентних переваг**

Конкурентні переваги мають різноманітні форми прояву.

Найбільш важливим критерієм класифікації є базові умови, що визначають характер джерела

конкурентної переваги. До даної групи відносять наступні конкурентні переваги:

1. Конкурентні переваги, ґрунтовані на економічних факторах, визначаються :

– загальноекономічним етапом ринку, на якому працює підприємство;

– стимулюючою політику уряду в області об'ємів кредитних, податкових і тамижних;

– об'єктивними факторами, що стимулює збут і велика містність ринку, не велике реагування на зміну цін, відсутність товарів заміників;

– ефектом масштабу, що означає, що підприємства, які мають великий об'єм виробництва;

– ефект досвіду, що виражається в більшій ефективності праці, більш повного використання ресурсів;

– економічний потенціал підприємства;

– можливість ефективного використання джерел фінансування ( кредити, позики).

2. Конкурентні переваги, що базуються на нормативно – правових актах, існують внаслідок законів, постанов, ( льоти, що передбачені певному регіону ), можливості ввозу – вивозу товарів за кордон.

3. Конкурентні переваги структурного характеру, визначаються високим рівнем інтеграції процесу виробництва.

4. Конкурентні переваги, що пов'язані з адміністративними мірами, пов'язані з обмеженням діяльності виробників ( обмеженням на видачу ліцензій і патентів ).

5. Переваги, які визначаються рівнем розвитку інфраструктури ринку : розвиток засобів транспорту, зв'язку; відкритість ринку праці, капіталу; розвиток дистрибуторської сітки.

6. Технічні конкурентні переваги, що визначаються хорошою інформативністю, базуються на

ніявності обширного банку даних про продавців, виробників, покупців.

7. Конкурентні переваги, що базуються на географічних факторах.

8. Конкурентні переваги, що на демографічних факторах ( населення, його зміна ).

9. Конкурентні переваги неправового характеру, що досягаються в результаті :

- недобросовісної конкуренції;
- бюрократизму та корупції;
- кримінальні дії ( рекет ).

Конкурентні переваги можуть мати різкий рівень ієрархії і відноситися до товару, підприємства, галузі і базуватися на цінових і нецінових факторах, бути довгостроковими та короткостроковими.

### **8.3. Оцінка конкурентної переваги фірми**

Ф. Котлер вважає, що для оцінки конкурентної переваги доцільно використовувати таких 12 чинників:

- *частка в ринку;*
- *темп зростання обсягу продажу;*
- *якість продукції;*
- *репутація марки;*
- *сітка дистрибуції;*
- *ефективність комунікацій;*
- *використання виробничих потужностей;*
- *ефективність виробництва;*
- *собівартість одиниці продукції;*
- *джерела постачання сировини;*
- *видатки на дослідження і розвиток;*
- *управлінський персонал.*

Порівнюючи засоби власної фірми із засобами конкурентів за вказаними чинниками можна оцінити позицію власної фірми на ринку на фоні конкурентів, використовуючи, так званий, профіль конкурентності.



В практиці маркетингу достатнього поширення набув ще один спосіб оцінки позицій фірми на ринку, що дозволяє прийняти рішення про вибір однієї з можливих стратегій її діяльності: стратегії атаки при сприятливій позиції ( $C_1$ ); стратегії оборони при середній, невизначеній позиції ( $C_2$ ); стратегії відступу при несприятливій позиції ( $C_3$ ).

Такий спосіб одержав назву *стратегічної матриці*.

*Стратегічна матриця* — це просторова модель, яка відображає позицію фірми на ринку в залежності від комбінації двох факторів. В даному випадку вони характеризують ринкову ситуацію і власні можливості фірми. Для кожного фактора визначається багатомірна середня, яка дає інтегровану характеристику фактору.

Ситуацію на ринку можна охарактеризувати темпами зростання загального обсягу продажу товарів на ринку, товарних запасів, коливаннями цін, показниками інтенсивності конкуренції, а також ємністю ринку, середньою нормою прибутку і т. д. Власні можливості фірми, чи її конкурентноздатність можна відобразити часткою, яку займає фірма на ринку, рівнем конкурентноздатності товару, кредитно-фінансовим потенціалом фірми, ефективністю товаропросування, кваліфікацією маркетингової служби, іміджем фірми тощо. Відмічений набір факторів не є статичним і може змінюватися в залежності від типу ринку, виду товару, наявності інформації та інших чинників. Замість розрахунку багатомірної середньої може застосовуватися стратегічні індекси, які визначають за формулою:

$$B = \frac{\sum B_i W_i}{W}$$

де  $B$  — середній бал (стратегічний індекс)  $i$ -ї сукупності факторів;  $B_i$  — бал, присвоєний експертним шляхом кожному  $i$ -му фактору в залежності від його величини або сили дії;  $W_i$  — ранг або вага кожного фактору в залежності від його значимості і ролі в комплексі факторів (визначається експертами).

Зауважимо, що на практиці досить часто замість інтегрованих стратегічних індексів застосовують лише два фактори, які найповніше характеризують ситуацію на ринку та можливості фірми. Такими факторами відповідно є темп зростання продажу і доля на ринку даної фірми. Проте, і такий підхід вимагає певних розрахунків та інформації. Особливо відмітимо, що практично дуже складно одержати дані про обсяги продажу на ринку та частку фірми. В таких випадках застосовують певні відносні показники, а інформацію одержують на підставі експертних оцінок.

Визначення і детальний аналіз усіх перелічених параметрів із застосуванням комплексу методів дозволить фірмі об'єктивно оцінити власні можливості (переваги та недоліки) у складному, інколи жорсткому і жорсткому середовищі конкуренції на ринку товарів і послуг.

Жодна фірма не зуміє ефективно працювати, якщо вона реально не оцінить ситуацію на ринку. Будь-яке довготривале чи короткотривале маркетингове рішення, яке приймається фірмою, може базуватися лише на базі кон'юнктурних оцінок.

Лише після цього спеціалісти фірми розпочинають проектувати ринкову стратегію та товарно-збутову тактику оновлення або захоплення ринку.

#### **8.4. Джерела конкурентної переваги**

Види діяльності при конкуренції в якій-небудь певній галузі можна розділити на категорії в ланцюжок цінності. Усі види діяльності, що входять у ланцюжок цінності, вносять свій вклад у споживчу вартість. Їх можна умовно розділити на дві категорії: *первинна діяльність* (постійне виробництво, збут, доставка й обслуговування товару) і *вторинна* (забезпечення компонентами виробництва: технологією, людськими ресурсами тощо, або забезпечення функцій інфраструктури в підтримку іншої діяльності), тобто підтримуюча діяльність.

Для кожного виду діяльності потрібні покупні «компоненти», людські ресурси, поєднання тих або інших технологій, а в основі лежить інфраструктура фірми, наприклад, менеджмент і фінансова діяльність.

Але фірма – це не тільки сума всіх видів її діяльності. Ланцюжок цінності фірми – це система взаємозалежних видів діяльності, між якими існують зв'язки (рис. 6).

Ці зв'язки виникають, коли метод якого-небудь виду діяльності впливає на вартість або ефективність інших.

Конкурентна перевага все більше визначається тим, наскільки чітко фірма може організувати всю цю систему. Вищезгадані зв'язки не тільки з'єднують різні види діяльності фірми, а й обумовлюють взаємну залежність фірми, суміжників і каналів збуту. Фірма може домогтися конкурентної переваги, краще організовуючи ці зв'язки. Ланцюжок цінності дозволяє краще зрозуміти джерела виграшу в рівні витрат. Виграш у витратах визначається розмірами витрат у всій необхідній діяльності (порівняно з конкурентами) і може виникнути на будь-якому її етапі. Однак фірми, що лідирують за рахунок зниження витрат, домагаються виграшу й шляхом розробки нових, більш дешевих товарів, застосування менш дорогого маркетингу, зниження витрат на обслуговування, тобто витягають виграш у витратах з усіх ланок ланцюжка цінності. Крім того, для одержання виграшу по витратах найчастіше потрібне ретельне «припасування» не тільки зв'язків з постачальниками й торговельною мережею, а й усередині фірми.

Ланцюжок цінності також допомагає зрозуміти резерви для диференціації. Фірма створює особливу цінність для покупця (а в цьому й полягає зміст диференціації), якщо вона дає покупцеві таку економію або такі споживчі властивості, які він не може одержати, купивши товар конкурента.

Фірми домагаються конкурентної переваги, знаходячи нові способи конкуренції у своїй галузі й виходячи з ними на ринок, що можна назвати таким словом – «нововведення». Но-

вовведення в широкому змісті включає й поліпшення технології, і вдосконалювання способів і методів ведення справ. Конкретне відновлення може виявлятися в зміні товару або виробничого процесу, нових підходах до маркетингу, нових шляхах поширення товару й нових концепцій сфери конкуренції.

Фірми-новатори не тільки вловлюють можливість змін, а й змушують ці зміни відбуватися швидше. Строго говорячи, більша частина змін має еволюційний, а не радикальний характер; часте нагромадження маленьких змін дає більший, ніж велике, технологічний прорив. Причому часто підтверджується істина, що «нове – це добре забуте старе»: багато нових ідей виявляються не такі вже й нові, просто їх як треба не розробляли.

Нововведення веде до зміни лідерства в конкуренції, якщо інші конкуренти або не розпізнали поки нового способу ведення справ, або не можуть або не бажають змінити свій підхід.

Можливості появи нових способів конкуренції звичайно виникають із якого-небудь «розриву» або зміни в структурі галузі. І бувало так, що можливості, що з'явилися при таких змінах, довго залишалися непоміченими.

### **8.5. Фактори втримання конкурентних переваг**

Чому одні фірми можуть розпізнати нові способи конкуренції, а інші – ні? Чому одні фірми вгадують такі способи раніше інших? Чому деякі компанії вірніше вгадують напрям, у якому буде розвиватися технологія? Чому додаються такі величезні зусилля для пошуку нових шляхів? Відповіді варто шукати в таких поняттях, як вибір напрямку для основних зусиль фірми, наявність необхідних ресурсів і навичок, а також у тому, які сили впливали на проведення змін. В усьому цьому велику роль відіграє національне середовище.

Те, як довго можна втримувати конкурентну перевагу, залежить від трьох факторів. Перший фактор визначається тим, яке *джерело переваги*. Існує ціла ієрархія джерел конкурентної

переваги. Переваги низького рангу, такі як дешева робоча сила або сировина, досить легко можуть одержати й конкуренти. Вони можуть скопіювати ці переваги, знайшовши інше джерело дешевої робочої сили або сировини, або ж звести їх нанівець, випускаючи свою продукцію або черпаючи ресурси там саме, де й лідер.

Переваги вищого порядку (патентована технологія, диференціація на основі унікальних товарів або послуг, репутація фірми, заснована на посиленій маркетинговій діяльності, або тісні зв'язки з клієнтами, які зміцнюються тим, що змінювати постачальника клієнтові буде накладно) можна втримувати більш тривалий час. їм властиві певні особливості.

*По-перше*, для того щоб домогтися таких переваг, потрібні великі навички й здібності – спеціалізований і більш тренований персонал, відповідне технічне оснащення і в багатьох випадках – тісні зв'язки з головними клієнтами.

*По-друге*, переваги високого порядку звичайно можливі за умови довгострокових та інтенсивних капіталовкладень у виробничі потужності, у спеціалізоване навчання персоналу, у проведення НДДКР або в маркетинг.

Переваги на основі лише рівня витрат, як правило, не такі стійкі, як на основі диференціації. Одна з причин цього полягає в тому, що будь-яке нове джерело зниження витрат, яке би просте воно не було б, може разом позбавити фірму переваги в галузі витрат. Так, якщо робоча сила дешева, можна обійти фірму з набагато вищою продуктивністю праці, у той час як у випадку з диференціацією, щоб обійти конкурента, потрібно, як правило, пропонувати такий самий набір товарів, якщо не більший. Крім того, переваги на основі тільки витрат більш уразливі ще й тому, що поява нових товарів або інші форми диференціації можуть знищити перевагу, отриману при виробництві старих товарів.

Друга визначальна утримання конкурентної переваги – **кількість наявних у фірм явних джерел конкурентної переваги**. Якщо фірма опирається тільки на яку-небудь одну перевагу (скажімо, менш дорогу конструкцію або доступ до дешевшої си-

ровини), конкуренти постараються позбавити її цієї переваги або знайти спосіб обійти її, вигадавши на чому-небудь іншому. Фірми, що втримують лідерство довгі роки, прагнуть забезпечити" собі якнайбільше переваг в усіх ланках ланцюжка цінності.

Третя й найважливіша причина збереження конкурентної переваги – **постійна модернізація виробництва й інших видів діяльності**. Якщо лідер, досягши переваги, буде поживати на лаврах, практично будь-яку перевагу згодом скопіюють конкуренти. Якщо хочеш зберегти перевагу, не можна стояти на місці: фірма повинна створювати нові переваги, щонайменше, з такою самою швидкістю, з якою конкуренти можуть копіювати наявні.

Головне завдання – невпинно поліпшувати показники фірми, щоб підсилити наявні переваги, наприклад, більш ефективно експлуатувати виробничі потужності або організувати більш гнучке обслуговування клієнтів. Тоді конкурентам буде ще суужніше обійти її, адже для цього їм буде потрібно терміново поліпшувати власні показники, на що в них може просто не вистачити сил.

Проте, в остаточному підсумку, для того щоб утримати конкурентну перевагу, необхідно розширювати набір її джерел і удосконалювати їх, переходити до переваг вищого порядку, які довше зберігаються.

Для збереження переваги потрібні зміни; фірми повинні витягати користь із тенденцій, що спостерігаються в галузі, у жодному разі не ігноруючи їх. Фірми також повинні вкладати кошти, щоб захистити ділянки, уразливі для конкурентів. Для втримання позицій фірмам іноді доводиться відмовлятися від наявних переваг, щоб домогтися нових.

Причина того, що лише деяким фірмам вдається втримати лідерство, криється в тому, що будь-якій успішно діючій організації вкрай складно й неприємно змінювати стратегію. Успіх народжує самозаспокоєність; стратегія, що принесла успіх, стає рутинною; припиняються пошук та аналіз інформації, що могла б змінити її. Колишня стратегія знаходить ореол святості й непогрішності й глибоко укорінюється в мисленні

фірми. Успішні фірми часто шукають передбачуваності й стабільності; вони цілком зайняті збереженням досягнутих позицій, і внесення змін стримується тим, що фірмі є що втрачати. Про те, щоб замінити старі переваги або додати нові, замислюються тільки тоді, коли від старих переваг уже нічого не залишилося. А стара стратегія вже закріпилася, і, коли в структурі галузі відбуваються зміни, лідерство змінюється. Новаторами й новими лідерами стають невеликі фірми, руки в яких не пов'язані історією й колишніми інвестиціями.

Конкурентні переваги часто ототожнюються з можливостями фірми більш ефективно розпоряджатися наявними ресурсами, тобто її конкурентоспроможністю.

Така аналогія має під собою вагомі підстави, тому що зміст конкурентоспроможності трактується як здатність випереджати суперників у досягненні поставлених економічних цілей. Разом з тим між цими поняттями є причинно-наслідкове розходження.

Конкурентоспроможність є результатом, що фіксує наявність конкурентних переваг, без останніх неможлива конкурентоспроможність. Однак наявність окремих конкурентних переваг не означає автоматичну перевагу. Тільки в комплексі вони можуть вплинути при виборі кращого.

Крім того, на конкурентоспроможність впливають стратегічні й тактичні зміни на ринку, не пов'язані з діяльністю підприємства (зміна попиту, демографічні зрушення, природні явища й т.п.). Із зіставлення даних понять стає зрозумілим активний інтерес до дослідження природи конкурентних переваг. Він зумовлений бажанням зрозуміти механізм конкурентоспроможності, розкрити його внутрішні зв'язки.

Поняття «конкурентна перевага» й «конкурентоспроможність» мають різні інтерпретації залежно від об'єкта, до якого вони застосовуються. При системному вивченні цих понять виділяють ієрархічну структуру, що послідовно включає оцінку товару, підприємства, галузі, економіки з

погляду їхньої переваги над аналогічними конкуруючими об'єктами.

Формування конкурентних переваг у широкому значенні трансформується в завдання адаптації системи управління до змін конкурентного середовища, що дає змогу швидко й точно визначати напрями підвищення конкурентоспроможності. Вирішення цього завдання ускладнюється тим, що колись досягнуті успіхи на ринку при відсутності постійної й цілеспрямованої роботи будуть через якийсь час анульовані відповідними діями конкурентів.

Ця обставина визначає необхідність формування відповідного підходу до управління підприємством, що не тільки забезпечував би сам процес адаптації, а й створював умови для його ефективного функціонування на постійній основі.

Справедливості заради необхідно відзначити, що й маркетинг, і управління вже давно виділили конкурентні переваги як предмет ретельного вивчення. Більше того, маркетинг на практиці ставить і вирішує ці питання в процесі управління підприємством. Реальні позитивні результати досягаються там, де формування конкурентних переваг доведено до рівня технології управління.

Для виживання або перемоги в твердій конкурентній боротьбі будь-яка система повинна мати певні переваги перед своїми конкурентами.

Останніми роками майже в будь-якій книзі з конкуренції, конкурентних переваг або конкурентоспроможності є посилання на фундаментальну книгу «Міжнародна конкуренція» Майкла Портера, видану в 1990 р. у США та в 1993 р. в Росії. Оригінальна концепція М.Портера заснована на вивченні не тільки конкурентних сил усередині галузі, але й у рамках національної економіки. Остання, у свою чергу, виступає вирішальним фактором формування передумов для збереження конкурентних переваг учасників ринку. Розглянемо основні елементи «національного ромба» – системи факторів конкурентоспроможності національної економіки:



- 1) стадія факторів виробництва;
- 2) стадія інвестицій;
- 3) стадія нововведень;
- 4) стадія багатства.

На перших трьох стадіях відбувається економічне зростання країни, а на останній – стадії багатства – відбувається спад конкурентоспроможності (цю стадію пройшли у 80-і роки Швеція й Великобританія, які потім повернулися в стадію нововведень).

М. Портер приводить детермінанти конкурентної переваги країни, які він називає ще й властивостями країни. На думку російського дослідника А.П. Градова, основні детермінанти «національного ромба» доцільно доповнити факторами урядового регулювання, а також випадковими факторами.

Детермінанти конкурентної переваги країни, або «національний ромб», – це система, компоненти якої взаємно підсилюються. Кожен детермінант впливає на всі інші. Так, великий попит на продукцію фірми сам по собі не дасть їй конкурентної переваги, якщо гострота конкуренції недостатня, щоб фірма прийняла цей попит до відома. Крім того, переваги в одному детермінанті можуть створити або підсилити переваги в інших.

Конкурентна перевага на основі тільки одного-двох детермінантів можлива лише в галузях із сильною залежністю від природних ресурсів або в галузях, де мало застосовуються складні технології й навички. Утримати таку перевагу, як правило, не вдається, тому що вона швидко перетікає із країни в країну, а глобальні фірми легко нейтралізують її, діючи «в обхід» за допомогою глобальної стратегії. Щоб одержати й утримати перевагу в наукомістких галузях, що становлять основу кожної розвинутої економіки, потрібно мати перевагу в усіх складових частинах «ромба». Перевага по кожному детермінанті не є передумовою для конкурентної переваги в

галузі. Взаємодія переваг по всіх детермінантах забезпечує виграшні моменти, що самопідсилюються, які іноземним конкурентам дуже важко знищити або скопіювати.

Для того щоб теорія була завершеною, потрібно розглянути ще дві змінні, що істотно впливають на обстановку в країні, – випадкові події й дії уряду. Випадкові події – це ті, які керівництво фірми (а найчастіше й уряд країни) не може контролювати: винаходи, «прориви» в основних технологіях, війни, інші політичні події за кордоном, а також різкі зміни потреб і попиту на закордонних ринках. Ці події спричиняють момент невизначеності, що може «розморозити» або змінити структуру галузі й тим самим дати можливість фірмам однієї країни обійти фірми іншої. У багатьох галузях такі «випадки» чимало сприяли зміні позицій у конкурентній гонці. Дії уряду в особі державних установ будь-якого рівня можуть і підсилити, і послабити конкурентні переваги країни. Особливо чітко це видно при аналізі впливу політики уряду на кожний з детермінантів. Так, антимонопольна політика позначається на конкуренції на внутрішньому ринку, законодавчі акти можуть спричинити зміну попиту на внутрішньому ринку, асигнування на утворення можуть змінити положення деяких факторів виробництва, а державні закупівлі – стимулювати родинні й підтримуючі галузі.

Технологія формування конкурентних переваг являє собою комплекс маркетингових процедур і способів їхнього виконання, призначених для кращого позиціонування підприємства в конкурентному середовищі. Принциповими особливостями цих технологій є:

- систематичний характер виконання, зумовлений динамічністю конкурентного середовища й необхідністю її постійного моніторингу;
- висока відповідальність при їхньому розробленні й виконанні, зумовлена сильним впливом розроблювальних рішень на найважливіші економічні показники;

- інерційність прояву наслідків підготовлюваних рішень і як наслідок – неможливість оперативного усунення не бажаних наслідків;
- складність організаційної підтримки реалізації технологій через їх багатофункціональність та необхідності координації робіт між різними ієрархічними рівнями управління підприємством;
- інтерактивність, що пояснюється наявністю великої кількості не формалізованих процедур і необхідністю введення окремих корективів внаслідок змін кон'юнктури;
- необхідність потужної інформаційної підтримки у вигляді статистичних даних, результатів панельних досліджень і так званих слабких сигналів;
- багатокритеріальність, пов'язана з багатоаспектним характером як процесів управління, так і стану конкурентного середовища.

Результат реалізації цих технологій – широкий клас складних управлінських рішень, орієнтованих одночасно, принаймні, у трьох просторах: товарному, регіональному й функціональному. Причому функціональний аспект з погляду технологічності підготовки найбільш значимий. Так чи інакше, технологія повинна бути у будь-якому управлінському процесі. У зв'язку з цим розроблювати технології формування конкурентних переваг необхідно для замкнутого управлінського циклу, що включає аналітичні роботи, стратегічну й тактичну діяльність підприємства. *Фундаментом для пошуку конкурентних переваг є аналітична робота з вивчення стану й тенденцій розвитку ринку в цілому й активності конкурентів зокрема.*

## **8.6. Методологія аналізу конкурентних переваг різних об'єктів**

Існують різні методи оцінки й аналізу конкурентного положення підприємства. У кожному окремому випадку необхідний диференційований підхід, аналіз специфіки галузі й цільового споживача. Здійснено аналіз найбільш відомих і застосовуваних у практичній діяльності підприємств методів проведення маркетингових досліджень конкурентного положення фірми. Як видно з таблиці, існує досить велика кількість методів оцінки конкурентного положення підприємства на ринку, а саме: модель Бостонської консультативної групи; модель М. Портера; метод «Мак-Кінзі»; модель Shell/DPM; метод LOTS; метод PIMS; ситуаційний аналіз (SWOT-аналіз); метод експертного оцінювання; модель Хофера/Шенделя; фінансово-економічний метод; метод картування стратегічних груп.

Наведені методи оцінки конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку можна умовно розділити на три групи залежно від показників і змінних, використовуваних при аналізі:

*1. Методи, що характеризують ринкові позиції підприємства: модель БКГ, модель М. Портера, метод «Мак-Кінзі», модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Хофера/Шенделя;*

*2. Методи, що характеризують рівень менеджменту підприємства: метод: LOTS, ситуаційний аналіз, метод експертного оцінювання, метод картування стратегічних груп;*

*3. Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність підприємства: фінансово-економічний метод, маргінального аналізу.*

Наведеним методам властиві певні недоліки й переваги, які спричиняють можливість і доцільність їхнього застосування вітчизняними підприємствами. Найчастіше трапляються недоліки методів оцінки конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку: утрудненість визначення частки підприємств на ринку; труднощі збору даних, необхідних для проведення аналізу; наявність висококваліфіко-

ваних фахівців зі спеціальною підготовкою для реалізації дослідницької роботи. З огляду на наведені у табл. 3.1 показники, можна застосовувати такі методи оцінки конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку: модель БКГ, модель М.Портера, метод LOTS, ситуаційний аналіз (SWOT-аналіз), метод експертних оцінок, фінансово-економічний метод; метод картування стратегічних груп. Очевидно, що найбільш повну інформацію щодо конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку можна одержати, використовуючи одночасно кілька методів оцінки. Методи, що дозволяють оцінити конкурентну позицію підприємства через ефективність менеджменту, показують за рахунок яких управлінських факторів завойована та або інша конкурентна перевага. Фінансово-економічні методи результують діяльність підприємства на цільовому ринку в цілому.

**Узагальнюючи дані таблиці, можна зробити такі**

**ВИСНОВКИ:**

- кожний метод допускає спеціальний набір факторів та аналізованих змінних;
- методика проведення досліджень різна, частіше від інших використовується складання матриць, порівняльних таблиць, проведення експертних оцінок;
- у багатьох методах автори, залишають право вибору досліджуваних змінних на розсуд дослідника, що дає можливість урахувати галузеві, технічні й інші специфічні особливості;
- кожний з перерахованих методів має свої переваги й недоліки, отже, дослідникові необхідно порівнювати вигоди, які він може одержати, використовуючи той або інший метод дослідження з тими небезпечними моментами, які можуть вплинути на його результат.

- 3) живи по засобах;
- 4) будь цілеспрямованим.

Пізніше ці принципи були доповнені ще трьома: виявляй повагу старшим; приділяй час відпочинку і роздумам про своє життя; будь постійний в сексуальних відносинах (Н. Макнайер).

Нами пропонується перераховані десять принципів доповнити ще трьома:

- ◆ прагни бути конкурентоздатним, підтримуй і розвивай свої конкурентні переваги, постійно працюй над собою, думай;
- ◆ дотримуй усюди і завжди закони, загальноприйняті норми поведінки;
- ◆ прагни виконувати програму три "З" (здоров'я, знання, турбота про ближнього).

Ми завершили розгляд суті 20 наукових підходів до управління конкурентоспроможністю. У такій кількості вони запропоновані вперше в світовій практиці. Необхідність застосування 20 наукових підходів викликана суперскладністю системи забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів. *Ці підходи не дублюють, а доповнюють один одного.* Деякі підходи застосовуються в різних сферах діяльності. Вперше нами обгрунтована необхідність застосування відтворювальний - еволюційного, віртуального, стандартизації, ексклюзивного, структурного, нормативного і ділового підходів.

## ТЕМА 9 СПІВТОВАРИСТВО ФІРМ І СТАБІЛЬНІСТЬ ЕКОНОМІКИ

### ***9.1. Вплив конкуренції на науково-технічний прогрес***

Фірми, що дотримуються різних стратегій, взаємодіють між собою, становлять єдину систему, тому що ринкова економіка – це співтовариство конкуруючих між собою компаній. Адже саме фірми виробляють усі товари й послуги, що обертаються на ринку. А поведінка фірм жорстко задається конкурентною взаємодією: кожна компанія займає на ринку тільки той сегмент, який вдається їй відстояти в боротьбі із суперниками.

Отже, будь-який істотний економічний процес слід розглядати через конкурентні відносини фірм. Він стає можливим тільки тоді, коли фірми можуть брати участь у ньому, не підриваючи, а підсилюючи свої конкурентні позиції. У цьому значенні конкуренція виступає як головний регулятор ринкової економіки.

Однак конкуренція не зводиться до простого з'ясування співвідношення сил конфронтуючих сторін. Бороться не сильний проти слабкого – якщо це так, нечисленні надпотужні монополії дійсно витиснули б усіх інших суперників. У реальності конкурентна боротьба будується за значно складнішою формулою. У кожного типу фірм є свої переваги, сила – у найбільших компаній, гнучкість – у дрібних фірм; пристосованість до особливих сегментів ринку – у спеціалізованих компаній; переваги першовідкривачів – у піонерів. В одних умовах вирішальна перевага дає одну з цих якостей, в інших – іншу.

Історичний досвід показує, що повне витиснення з ринку жодного з основних типів фірм неможливе, оскільки неможливо уніфікувати людські потреби. Різноманітні компанії постійно існують поруч одна з одною, але й постійно створюють загрозу одна для одної. Ринок же в цілому виявляється завдяки цьому багато в чому застрахованим від засилля якої-небудь однієї групи компаній і неминучого в цьому випадку застою, завищення цін, зниження якості й інших витрат монополізму.

Іншим важливим наслідком різноманіття конкурентних стратегій є сприятливий вплив співтовариства фірм на стабільність економіки та її здатність адаптуватися до змін. Справді, навіть найруйнівніші процеси виявляються сприятливими для деяких компаній, а за рахунок їхнього посиленого розвитку вся економіка робить поворот у потрібну сторону. Видима розмаїтість фірм підвищує живучість усього співтовариства компаній у цілому.

Кризи, які були на Заході, показали, що навіть на затяжні й значні за розмахом потрясіння світ компаній реагує не як уразлива монокультура, а як складне й тому живуче співтовариство.

У його рядах є «частини швидкого реагування» – фірми, що миттєво пристосовуються до будь-якої обстановки. Серед вузькоспеціалізованих фірм хоча б частина розвивала свою активність у тому напрямі, що придасться в нових умовах, тому також готова до змін. Потужний, інерційний виробничий апарат великих фірм повільно адаптується до змін, але гіганти досить стійкі, щоб не загинути від першого удару й довести цей процес до кінця. Нарешті, фірми-піонери ведуть настільки глибокий пошук, що здатні знайти не тільки радикальні рішення існуючих проблем, а й ключ навіть до проблем завтрашнього дня.

Якщо говорити про циклічні кризи, найбільше падіння попиту звичайно припадає на масову стандартну продукцію. Найбільше скорочуються виробництва (інтенсивніше звільняються робітники) на великих підприємствах. Масами зникають і локальні потреби, що становлять ринок дрібних фірм.



Втім, доля цих двох типів фірм неоднакова. Дрібні фірми розоряються тисячами (як і знову створюються при найменшому поліпшенні обстановки або просто в іншій сфері). Великі ж фірми, приймаючи на себе основний тягар кризи, гинуть при цьому рідко.

Спеціалізовані фірми, навпаки, порівняно несприйнятливі до криз (зрозуміло, якщо ті по якихось особливих причин не досягають піку своєї гостроти саме на тому сегменті ринку, на якому діє дана фірма). Багаті споживачі їх якісної й спеціалізованої продукції, як правило, досить міцно стоять на ногах, щоб продовжувати закупівлю навіть під час кризи.

У цілому ринок працює як амортизатор кризи. Його основний удар приймають найпотужніші фірми, найкраще пристосовані до того, щоб витримати спад, і найгнучкіші компанії, без особливих втрат здатні вийти з бізнесу. Компанії, які найбільше страждають від криз, виробили способи зм'якшення для себе особисто. Ті ж, які не змогли цього зробити, просто не виживають.

Якісні показники стану ринку: його насиченість різноманітними товарами й повнота асортиментів у всіх його точках (від великого міста до невеликого селища) також тісно взаємозалежна з конкуренцією [43].

Як уже говорилося, конкуренція між фірмами при перетинанні (або накладенні) їхніх реалізованих ніш здобуває характер запеклої боротьби на витиснення. Адже принцип конкурентного виключення говорить: із двох або багатьох схожих товарів, якщо вони орієнтовані на тих самих споживачів, які пред'являють до них однакові вимоги, на ринку звичайно втримується тільки один – кращий. Навпаки, незайняті сегменти ринку винятково привабливі для фірм – тут взагалі немає конкурентів, а виходить, можна швидко нарощувати продажі й установлювати високі ціни.

Макроекономічним наслідком такого поєднання стимулів та антистимулів, що діють на фірми, є тенденція до рівномірного освоєння всього ринкового простору фірмами-конкурентами як у географічному, так і асортиментному

плані. Для конкурентного ринку невластивий різкий розрив у постачанні товарами великих центрів і периферії, а навпаки, характерне безперервне збагачення палітри пропонованих на ринку товарів.

## **9.2. Конкуренція й науково-технічний прогрес**

Розвиток сучасної економіки визначається науково-технічним прогресом. *Його механізм, з погляду впливу на нього тих або інших фірм, може бути розділений на чотири етапи.*

**Перший етап.** Головну роль відіграють дрібні фірми-піонери. Властиве їм засновникам поєднання одержимості ідеєю з повною фінансовою відповідальністю за результат справи забезпечує граничну ефективність піонерських розробок. А невеликі розміри компанії і її незалученість до поточного виробництва / створюють організаційні передумови успіху. Нагадаємо й роль венчурного (ризикового) капіталу. Завдяки йому піонери одержують підтримку з боку фінансової еліти країни, а остання – доступ до проривних інновацій і пов'язаних з ними надприбутками.

Роль гігантських компаній на цьому першому етапі науково-технічного прогресу порівняно мала. Вони не пристосовані до подібного ризикованого наукового пошуку. Проте історія знає чимало прикладів проривних інновацій, які народилися в лабораторіях великих фірм.

**Другий етап.** Лідерство в здійсненні науково-технічного прогресу переходить до великих фірм. На цьому етапі відбувається відтискування новаторів від подальших стадій просування нового продукту на ринок.

Масове тиражування нововведення, що виправдало себе, краще вирішується великою організацією. При сприятливих умовах це завдання може вирішити й сама фірма-піонер, але для цього треба час. Масове виробництво новинки швидко й з успіхом здійснює першопрохідник, що поглинув (або витиснув з ринку) гіганта.

**Третій етап.** Подальший розвиток процесу відбувається на масових, контрольованих великими фірмами ринках, де не-

давня новинка вже перетворена ними на стандартний товар. Ці умови змушують усі інші фірми шукати способи уникнути небезпечної прямої сутички з гігантами. Виникає тенденція до пошуку ніш, адаптивному науково-технічному прогресу, що пристосовує товар до спеціальних запитів окремих груп споживачів. Тут центральна роль належить спеціалізованим фірмам. Вони ж сприяють поширенню нової технології, матеріалів тощо в інші галузі.

**Четвертий етап.** Великі підприємства продовжують поточне вдосконалення товару. У цьому, крім його масового тиражування, і є їхній найважливіший внесок у науково-технічний прогрес. Тільки постійне поліпшення характеристик продукту дозволяє великим фірмам зберігати свої позиції на гостро конкурентних масових ринках.

Якщо ж великі фірми намагаються загальмувати прогрес, потужний удар їм наносять дрібні фірми, зокрема компанії-копіїсти. Власне кажучи, у боротьбі з ними у великих фірм є тільки один надійний спосіб: постійно бути на крок попереду від наслідувачів, пропонувати все нові й нові покоління товарів, поки ті копіюють попередні.

Виграють від будь-яких затримок лідерів у справі поліпшення товарів і спеціалізовані фірми. Користуючись зростаючою незадоволеністю споживачів якістю стандартних товарів, вони захоплюють усі нові сегменти ринку. Так поступово звужується сфера панування великих фірм, змушуючи їх відновити зусилля з модернізації товару.

А тим часом нове покоління фірм-новаторів шляхом проб і помилок готує черговий прорив у принципово новій галузі.

Кожний тип компаній виконує найбільш властиві їй функції, а система в цілому досить ефективно задовольняє суспільні потреби в основних видах технічного прогресу: поточному, адаптивному й піонерському.

З розглянутими етапами науково-технічного прогресу тісно пов'язана класифікація інновацій. Зокрема, на першому етапі вирішальну роль відіграють проривні інновації (сфера переваги фірм-піонерів). На них припадає лише 14% загального

числа інновацій. Але віддача від таких нововведень непропорційно значна. Разом вони приносять майже третину всіх прибутків, одержуваних за рахунок інноваційної діяльності.

Але навіть ці цифри не відображають усього значення проривних інновацій. Не слід забувати, що саме вони стоять біля джерела наступних поліпшень, удосконалювань, пристосувань до інтересів окремих груп споживачів та інших модернізацій товару; саме проривні ідеї надалі застосовуються в інших галузях. Без цих інновацій науково-технічний прогрес був би неможливий або здійснювався дуже повільно.

Третій і четвертий етапи пов'язані насамперед з поліпшувальними інноваціями, які здійснюють в основному великі й спеціалізовані підприємства. На них припадає майже половина (46%) усіх інновацій, які мають, як правило, низьку міру новизни. Проте поліпшувальні інновації – це найважливіший елемент технічного прогресу в ринковому господарстві. У поліпшувальних нововведеннях відображається постійний пошук оптимального за всіма параметрами різновиду товару [43].

З цими ж етапами науково-технічного прогресу пов'язане перенесення нововведень в іншу сферу. При цьому знову йдеться про поліпшення не радикального й, завдяки цьому, надійного, без ризикового характеру.

Забезпечують таке перенесення спеціальні дослідницькі підрозділи великих і спеціалізованих фірм, зайняті аналізом досягнень у суміжних областях виробництва.

На поліпшувальні інновації й перенесення не радикальних нововведень, узяті разом, припадає 77% загальної кількості інновацій. Поточна практика технічного прогресу в ринковій економіці складається майже винятково з «нововведень із низькою мірою новизни»: власних малих поліпшень продукції й запозичених чужих досягнень не радикальної властивості. Малі поліпшення йдуть від безпосереднього спостереження процесу споживання товару й/або технології його виробництва. Кожне з них обіцяє

безризикове підвищення споживчої цінності продукції (і/або зниження витрат), тому неодмінно реалізується.

### **9.3. Фірми й конкурентоспроможність національної економіки**

Держави, як і фірми, мають різну конкурентоспроможність на світовому ринку. Конкурентоспроможність країни, на думку М. Портера, залежить від чотирьох властивостей, що мають загальний характер і формують середовище, в якому конкурують місцеві фірми. Це середовище може сприяти створенню конкурентної переваги, а може й перешкоджати цьому. От ці чотири властивості:

*Факторні умови, тобто ті конкретні фактори (скажемо, кваліфікована робоча сила певного профілю або інфраструктура), які потрібні для успішної конкуренції в даній галузі.*

*Умови попиту, тобто який на внутрішньому ринку попит на продукцію або послуги, пропоновані даною галуззю.*

*Споріднені й підтримувальні галузі, тобто наявність або відсутність у країні споріднених або підтримувальних галузей, конкурентоспроможних на міжнародному ринку*

*Стратегія фірми, її структура й конкуренти, тобто умови в країні, що визначають створення й управління фірм, а також характер конкуренції на внутрішньому ринку.*

Національний «ромб» – це система, компоненти якої взаємно підсилюються. Кожний детермінант впливає на всі інші. Так, великий попит на продукцію фірми сам по собі не дасть їй конкурентної переваги, якщо гострота конкуренції недостатня, щоб фірма прийняла цей попит до відома. Крім того, переваги в одному детермінанті можуть створити або підсилити переваги в іншому.

Конкурентна перевага на підставі тільки одного двох детермінантів можлива тільки в галузях із сильною залежністю від природних ресурсів або в галузях, де мало застосовуються складні технології й навички. Втримати таку перевагу, як пра-

вило, не вдається, тому що вона швидко «перетікає» з країни в країну, а глобальні фірми легко можуть нейтралізувати її, діючи «в обхід» за допомогою глобальної стратегії. Щоб одержати й утримати конкурентну перевагу в наукомістких галузях, що становлять основу кожної розвинутої економіки, потрібно мати перевагу в усіх складових частинах «ромба». Перевага по кожному детермінанту – це не передумова для конкурентної переваги в галузі. Взаємодія переваг за всіма детермінантами забезпечує саме виграшні моменти, що підсилюються, які іноземним конкурентам дуже важко знищити або скопіювати.

Детермінанти, що визначають національні переваги, створюють в окремих галузях особливе внутрішнє середовище. Однак в історії більшості успішно конкуруючих галузей зіграв свою роль і випадок, тобто такі події, які мають мало загального з умовами розвитку в країні й впливати на які часто не можуть ні фірми, ні навіть національні уряди. От деякі приклади цих подій, що мають особливо важливе значення для розвитку конкурентоспроможності:

- *винахідництво;*
- *великі технологічні зрушення (наприклад, біотехнологія, мікроелектроніка);*
- *різкі зміни цін на ресурси, типу нафтового шоку;*
- *значні зміни на світових фінансових ринках або в обмінних курсах;*
- *сплеск світового або місцевого попиту;*
- *політичні рішення закордонних урядів;*
- *війни.*

Випадкові події важливі тому, що вони змінюють позиції компаній, які суперничають, і можуть звести нанівець перевагу старих конкурентів, створити потенціал для нових фірм, здатних замінити старі з досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності в нових умовах.

В описі факторів, від яких залежить рівень національної конкурентоспроможності, останньою змінною є роль уряду, що може вплинути на всі чотири детермінанти. Уряд може

впливати й підпадати під вплив – як позитивний, так і негативний – усіх чотирьох детермінантів. На параметри виробничих факторів впливають субсидії, політика відносно ринків капіталу й т. д. Роль уряду у формуванні параметрів місцевого попиту часто буває менш помітна. Урядові органи встановлюють місцеві норми й стандарти на виробництво того або іншого товару, а також інструкції, що впливають на поведінку споживачів. Уряд також часто є головним покупцем різної продукції. Роль, яку він відіграє як покупець, може допомогти й нашкодити розвитку національної промисловості.

Уряд може формувати умови розвитку родинних галузей і постачальників також іншими способами, такими як контроль над рекламними коштами або регулювання діяльності інфраструктури. Урядова політика може впливати на стратегію фірм, їхню структуру й суперництво, використовуючи регулювання ринків капіталу, податкову політику й антитрестовські закони. У свою чергу, чотири детермінанти теж можуть впливати на уряд.

Таким чином, детермінанти – кожний окремо й усі разом – сприяють досягненню національного успіху або гальмують його. Однак вони являють собою комплексну систему, що перебуває в стані розвитку. Один детермінант постійно впливає на інший. Підтримка конкурентоспроможності в галузі на високому рівні є результатом взаємодії переваг, що самопідсилюються, відразу в декількох галузях, що іноземним конкурентам буває важко відтворити. Національна система в цілому не менше або навіть більше важлива, ніж її окремі частини. Інакше кажучи, «ромб» – така система, в якій усі фактори взаємозалежні й підсилюють дію один одного.

#### **9.4. Економічна безпека українського товаровиробника в міжнародній конкуренції**

Практика міжнародної конкуренції рясніє прикладами недобросовісної конкуренції. Основними її проявами з боку іноземних конкурентів на внутрішньому ринку є:

демпінг;

нелегітимне субсидування;  
масований імпорт;  
контрабанда («чорний» імпорт);  
«сірі» постачання товару.

Держава і підприємці використовують різні заходи для захисту економічної безпеки національного товаровиробника. Розглянемо їх.

**Демпінг** — ввезення на митну територію держави товару за цінами нижче, ніж порівнянна ціна на подібний товар в країні експорту, що завдає збитку національному виробникові подібного товару.

*Економічними цілями демпінгу* виступають захоплення більшої частки ринку іншої держави, витіснення з нього своїх конкурентів, отримання додаткових прибутків. Отже, демпінг — прояв недобросовісної конкуренції з боку виробників інших країн, що ведеться ціновими методами. Дуже часто зарубіжний виробник (експортер), завоювавши внутрішній ринок іншої держави низькою ціною, просто вичікує, коли місцевий товаровиробник припинить свою діяльність, а потім піднімає ціну.

Засобом боротьби з демпінгом є антидемпінгові розслідування з подальшим застосуванням спеціальних антидемпінгових заходів. При цьому як міжнародне, так і українське законодавство ґрунтуються на принципі невтручання держави в конкурентну боротьбу за ринки збуту. Ініціаторами антидемпінгових процедур є національні товаровиробники.

Застосування антидемпінгових заходів не повинне означати витіснення з внутрішнього ринку країни зарубіжних виробників. Навпаки, ці заходи слід використовувати для розвитку здорової, добросовісної конкуренції між національними і іноземними виробниками продукції. Проте на практиці антидемпінгові розслідування нерідко ведуться саме для усунення іноземного конкурента на внутрішньому ринку і теж стають засобом недобросовісної конкуренції, часто перетворюючись на торгові війни.



Так, досвід розслідувань проти українських підприємств показує, що достатньо наявності в країні-імпортерів хоч би одного місцевого виробника аналогічного продукту, щоб було ініційовано розслідування.

Основними ж причинами антидемпінгових розслідувань проти українських підприємств є:

низькі ціни на продукцію, що експортується. Частково це пояснюється низькою якістю української продукції, що об'єктивно не дозволяє продавати товар за високою ціною. Але окремі експортери саме так і просувають свою продукцію на світовий ринок;

масований експорт з боку українських виробників, перш за все металургів і хіміків. Багато підприємств, будучи конкурентами і на внутрішньому, і на зовнішніх ринках, спеціально приховують один від одного об'єми свого виробництва і часто перевищують критичний для тієї або іншої країни рівень;"

робота українських підприємств через безліч посередників, ведуча до мимовільного захоплення дуже великої частки того або іншого ринку.

На думку західних експертів, щоб потрапити під розслідування, досить зайняти менше 10% ринку США або ЄС. Українські експерти вважають, що для цього достатньо 1—3% чужого ринку.

У Україні, згідно Закону «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту», для доказу факту демпінгу потрібно перш за все обґрунтувати отримання його суб'єктом демпінгової маржі, тобто суми, на яку нормальна вартість перевищує експортну ціну.

**Нормальна вартість** — це еквівалент ціни товару на внутрішньому ринку. Вона, як правило, визначається на підставі цін, встановлених під час здійснення звичайних торгових операцій між незалежними покупцями в країні експорту. Якщо в звичайних торгових операціях не було продажів подібного товару, або цей продаж був незначним, або у зв'язку з особливостями внутрішнього ринку країни

експорту такий продаж не може бути використаний для відповідного порівняння, нормальна вартість подібного товару визначається одним з наступних способів:

1) на підставі витрат виробництва в країні походження, збільшених на обґрунтовану суму торгових, адміністративних і інших загальних витрат і обґрунтовану суму прибутку;

2) на підставі експортних цін, які практикуються в звичайних торгових операціях у відповідній третій країні, у випадку якщо ці ціни є показовими.

**Експортна ціна** — це ціна, по якій фактично оплачується або підлягає оплаті товар, який продається в країну імпорту (Україну) з країни експорту.

У випадку якщо експортна ціна не встановлена або вважається, що вона є необґрунтованою (унаслідок наявності партнерства, або компенсаційної угоди, або домовленості між експортером, імпортером або третьою стороною), експортна ціна може конструюватися:

1) на основі ціни, по якій товари, що імпортуються, вперше перепродуються незалежному покупцеві;

2) або на іншій прийнятній і обґрунтованій основі, якщо товари не перепродуються незалежному покупцеві або не перепродуються в тому вигляді, в якому вони були імпортовані.

При цьому для встановлення обґрунтованої експортної ціни товару на митній території України здійснюється коректування всіх витрат, включаючи податки і збори (обов'язкові платежі), які сплачуються у разі імпорту і перепродажу, а також отриманих прибутків. Коректування стосується, зокрема, витрат на транспортування, страхування, погрузочно-розгрузочні роботи, митних платежів, антидемпінгових мит, інших податків і зборів, а також обґрунтованих величин торгових, адміністративних і інших суспільних витрат і прибутку.

Різниця, на яку нормальна вартість перевищує експортну ціну, утворює демпінгову маржу.

Наявність останньою протягом періоду розслідування визначається, як правило, шляхом порівняння: 1) середьозваженої величини нормальної вартості з середьозваженою величиною цін всіх експортних операцій в Україні; 2) або індивідуальній нормальній вартості з індивідуальними експортними цінами в Україні по кожній операції.

Згодом саме з демпінгової маржі призначається антидемпінгове мито.

Потім слід з'ясувати наявність і величину збитку, нанесеного національному товаровиробникові. Сам по собі збиток може існувати в одній з наступних форм:

істотний збиток національному товаровиробникові; загроза завдання істотного збитку національному товаровиробникові;

істотні перешкоди створенню або розширенню національним товаровиробником виробництва подібного товару, який є об'єктом розслідування.

Визначення наявності збитку базується на доказах і включає об'єктивне дослідження таких чинників:

1) об'єми демпінгового імпорту і його вплив на ціни подібних товарів на ринку України;

2) наслідки цього імпорту для національного товаровиробника (явне або можливе скорочення об'ємів виробництва і продажів, прибутку, використовуваних виробничих потужностей, звуження ринку, зменшення зайнятості, інвестиційної привабливості і т. п.).

Після цього національний товаровиробник починає антидемпінгову процедуру, подаючи скаргу в Міністерство економіки і з питань європейської інтеграції України (далі — Міністерство).

Відмітимо, скарга повинна бути подана від імені національного товаровиробника. Українське законодавство рахує таким сукупність виробників подібного товару або тих з них, чиє сукупне виробництво складає основну частину всього об'єму виробництва в Україні цього товару.

При визначенні національного товаровиробника враховуються наступні особливості:

1) у випадку якщо виробники... пов'язані з експортерами і імпортерами або одночасно є імпортерами... національним товаровиробником може вважатися інша частина виробників за винятком вказаних;

2) у відповідних випадках територія України може ділитися на два або більше конкурентоздатних ринку подібного товару, а виробники кожного такого ринку можуть вважатися національним товаровиробником за таких умов:

в межах кожного такого ринку виробники продають важ або велику частину проведеного подібного товару саме на цьому ринку;

на кожному такому ринку попит на товар, що є об'єктом розгляду, не задовольняється повною мірою виробниками з інших регіонів України. У таких умовах доводиться наявність збитку, навіть якщо він не нанесений більшості підприємств, що входять до складу національного товаровиробника, за умови, що демпінговий імпорт зосереджується на такому окремому ринку.

Виробники вважаються пов'язаними з експортерами або імпортерами за наявності одного або декількох умов:

- 1) один з них прямо або опосередковано контролює іншого;
- 2) обидва прямо або опосередковано контролюються третім;
- 3) разом прямо або опосередковано контролюють третього.

Виробник (експортер, імпортер) контролює іншого суб'єкта, якщо може юридично або фактично здійснювати вплив на нього або управляти їм.

Скарга повинна містити докази наявності демпінгу і збитку, яка, як затверджується, має місце, а також причинно-наслідковому зв'язку між ними.

У скарзі, згідно п. 4 ст. 12 Закону, повинні бути відомості про:

товарі, що є об'єктом демпінгу, назві (назвах) країни-експортера або країни походження, з приводу яких подана скарга;

скаржнику, переліку об'єднаних ним осіб, підтвердженні їх дієздатності, об'ємах і вартості виробництва подібного товару в Україні (якщо скарга подається від імені національного товаровиробника, то необхідно вказати відомості про нього);

кожному відомому експортерові або іноземному виробнику разом з переліком осіб (фізичних і юридичних), які імпортують товар, що є об'єктом скарги;

цінах, по яких що є об'єктом скарги товар продається для споживання на внутрішньому ринку країни (країн) походження або експорту... а також про експортні ціни, по яких товар вперше перепродується незалежному покупцеві в Україні;

об'ємах і динаміці імпорту, з приводу якого затверджується, що він є демпінговим, про вплив цього імпорту на ціни подібного товару в Україні, а також наслідках такого імпорту для національного товаровиробника, що є результатом дії цих двох чинників.

Скарга вважається поданою національним товаровиробником або від його імені, якщо вона підтримується українськими виробниками подібного товару, чие сукупне виробництво перевищує 50% загального об'єму виробництва подібного товару, проведеного тією частиною підприємств національного товаровиробника, яка підтримує скаргу або висловлює заперечення проти неї. Розслідування не збуджується, якщо сукупне виробництво тих підприємств, які підтримують скаргу, складає менше 25% загального об'єму виробництва подібного товару національним товаровиробником.

Наприклад, в листопаді 2002 року Міжвідомча комісія України з міжнародної торгівлі (МКМТ) почала антидемпінгове розслідування проти імпорту каустичної соди зі всіх країн. Згідно повідомленню, поширеному комісією,

об'єктом розслідування є каустична сода, що імпортується на митну територію України і класифікується за кодом 2815 12 00 00.

Розслідування почате на підставі заяви компаній «Лукор» (Калуш, Івано-Іранківська обл.) і «Дніпроазот» (Дніпродзержинськ, Дніпропетровська обл.). Як заявляють ініціатори розслідування, за період 1998—2001 рр. значно виріс імпорт до України каустичної соди, об'єм якої за цей час збільшився на 224,1%, при зниженні ціпи імпортного товару на 40,4%. Унаслідок чого частка каустичної соди на внутрішньому ринку, випущеної українськими виробниками, за цей же період скоротилася на 19,3% при відповідному збільшенні частки імпорту.

Антидемпінгові заходи підрозділяються на попередні і остаточні.

Попередні антидемпінгові заходи можуть використовуватися шляхом введення і стягування попереднього антидемпінгового мита. Розмір її ставки визначається:

у відсотках до митної вартості товару, який є об'єктом антидемпінгового розслідування. Митна вартість цього товару розраховується відповідно до базисних умов постачання СІФ-кордон України;

або різницею між мінімальною ціною і митною вартістю вказаного товару, розрахованою відповідно до базисних умов постачання СІФ-кордон України. Мінімальна ціна — ціна вказаного товару, продаж його по якій не завдає збитку національному товаровиробникові.

Розмір ставки попереднього антидемпінгового мита не повинен перевищувати заздалегідь розраховану демпінгову маржу і повинен бути нижче, ніж ця маржа за умови, що ставка мита буде достатньою для попередження збитку, нанесеного національному товаровиробникові.

Рішення про застосування остаточних антидемпінгових заходів ухвалюється у випадку, якщо:

за наслідками антидемпінгового розслідування Комісією був остаточно встановлений факт наявності демпінгу і збитку; зацікавлений експортер, за винятком випадку анулювання своїх зобов'язань, матиме можливість подати Міністерству свої коментарі, які можуть бути враховані при розгляді відповідного питання на засіданні Комісії.

Остаточне антидемпінгове мито стягується у відповідному розмірі і в кожному випадку окремо на недискримінаційній основі, незалежно від країни експорту, якщо в рішенні Комісії визначається, що імпорт відповідного товару є об'єктом застосування остаточних антидемпінгових заходів, за винятком імпорту, по якому відповідно до Закону, експортером були узяті відповідні зобов'язання.

### **Імпорт, що субсидується. Антисубсидійна процедура**

Серйозна конкурентна дія на внутрішній ринок країни надає імпорт, що субсидується.

Імпорт, що субсидується, — це ввезення на митну територію країни імпорту товару (товарів), який користується пільгами від субсидії, що надається для виробництва, переробки, транспортування або експорту такого товару.

Субсидія — це фінансова або інша підтримка державними органами виробництва, переробки, продажу, транспортування, експорту, споживання подібного товару, в результаті якої суб'єкт господарсько-правових відносин країни експорту отримує пільги (прибутку).

#### **Факт субсидії має місце тільки за умови, що:**

- 1) є фінансове вкладення державних органів (у підприємство-експортер) або надається в будь-якій формі підтримка бюджетних надходжень або підтримка цін;
- 2) внаслідок цього надається пільга (державою — експортеру).

Субсидії підрозділяються на легітимні і нелегітимні.

Легітимною (законною) є субсидія, що не дає підстав для застосування компенсаційних заходів.

Нелегітимна (незаконна) субсидія, навпаки, дає підстави для застосування компенсаційних заходів. Вона надається державою тільки окремим виробникам на індивідуальній основі, тобто є специфічною, і може виявлятися в:

використанні субсидій обмеженою кількістю певних підприємств;

переважному використанні субсидій певними підприємствами;

наданні непропорційно значних сум субсидій певним підприємствам;

дискреційному праві державного органу в рішенні про надання субсидії.

*Специфічними вважаються субсидії, надання яких:*

а) відповідно до законодавства або фактично залежить від результатів експортної операції;

б) відповідно до законодавства не залежить від результатів експортної операції, але фактично пов'язано з експортом або надходженнями від експорту — здійсненого або передбачуваного;

в) виключно або як одна з умов залежить від переважного використання національних товарів.

Сума нелегітимної субсидії розраховується на одиницю товару, що субсидується, який експортується до України. З неї можуть відніматися: реєстраційні збори або інші витрати, обов'язково здійснювані для отримання права на субсидію або на користування нею; експортне мито і (або) інші податки і збори (обов'язкові платежі), зокрема митні збори, митні збори і т. п., стягвані у разі експорту до України і субсидій, що призначаються для відшкодування.

Якщо субсидія надається не за обсягами вироблюваного товару, що переробляється, транспортується або експортується, сума нелегітимної субсидії визначається шляхом ділення загальної суми субсидії на показник рівня виробництва, продажу або експорту цього товару в період розслідування відносно субсидування.



Якщо субсидія пов'язана з придбанням або майбутнім придбанням основних фондів, сума нелегітимної субсидії розраховується шляхом розподілу субсидії на періоди відповідно до звичайної тривалості амортизації цих фондів у відповідній галузі промисловості. Далі ця сума, яка відноситься до періоду розслідування, включаючи частину, що не стосується основного капіталу, придбаного до цього періоду, розподіляється шляхом ділення на показник рівня виробництва, продажів або експорту товару в період розслідування.

Якщо існування нелегітимної субсидії доведене, встановлюється наявність і величина збитку, нанесеного національному товаровиробникові в одній з наступних форм:

істотний збиток національному товаровиробникові;  
загроза завдання істотного збитку національному товаровиробникові;

істотні перешкоди створенню або розширенню національним товаровиробником виробництва товару, який є об'єктом розгляду.

Визначення наявності збитку базується на доказах і включає об'єктивне дослідження таких чинників:

- 1) об'єми імпорту, що субсидується, і його вплив на ціни подібних товарів на ринку України;
- 2) наслідки цього імпорту для національного товаровиробника.

При визначенні об'ємів імпорту, що субсидується, з'ясовується, чи мало місце значне зростання в абсолютних показниках об'ємів імпорту, що субсидувався, щодо виробництва або споживання подібного товару в Україні.

При визначенні впливу імпорту, що субсидується, на ціни подібного товару на ринку України встановлюється:

- 1) чи мало місце зниження ціни імпорту, що субсидувався, порівняно з цінами подібного товару, проведеного національним товаровиробником;

- 2) або чи знижує вплив цього імпорту іншим способом ціни або чи перешкоджає значною мірою можливому зростанню цін на подібний товар, проведений національним товаровиробником, який інакше мав би місце.

Далі встановлюється зв'язок між наявністю нелегітимних субсидій і збитком.

Після цього національний товаровиробник (визначуваний так само, як і у випадку з антидемпінговою процедурою) починає антисубсидійну процедуру, подаючи скаргу в Міністерство.

Схема проведення антисубсидійної процедури і розслідування в цілому співпадає з антидемпінговою процедурою і розслідуванням.

Компенсаційні заходи підрозділяються на попередні і остаточні.

Попередні компенсаційні заходи можуть застосовуватися шляхом стягування попереднього компенсаційного мита.

Її розмір встановлюється одним з наступних способів:

у відсотках до митної вартості товару, який є об'єктом антисубсидійного розслідування. Митна вартість цього товару розраховується відповідно до базисних умов постачання СІФ-кордон України;

або різницею між мінімальною ціною і митною вартістю цього товару, розрахованою відповідно до базисних

умовам постачання СІФ-границя України. Мінімальна ціна — ціна вказаного товару, по якій його продаж не завдає збитку національному товаровиробникові.

Остаточні компенсаційні заходи застосовуються, якщо Міністерство зробило остаточний висновок щодо наявності нелегітимної субсидії і її збитку як слідства. Для цього вводиться остаточне компенсаційне мито, яке сплачується по ставці і на умовах, встановлених у відповідному рішенні Комісії.

Економічна безпека українського товаровиробника виявляється під загрозою і у випадку, якщо зростання імпорту до України здійснюється в таких розмірах, або в такі терміни, або на таких умовах, що заподіює значний збиток національному товаровиробникові або існує вірогідність завдання збитку.

Йдеться про масований імпорт, що представляє недобросовісні дії з боку іноземних конкурентів і вимагає своєї юридичної оцінки і спеціального регулювання.

Під значним збитком в даному випадку розуміється погіршення виробничого, торгового або фінансового положення національного товаровиробника, що приводить до значного загального спаду в національному виробництві певного товару.

Відповідно до Закону України «Про застосування спеціальних заходів по імпорту до України», для боротьби з масованим імпортом конкурентної продукції національний товаровиробник подає в Міністерство заяву, що містить клопотання про застосування відносно імпорту до України спеціальних заходів.

Для завершення спеціального розслідування Міністерство представляє Комісії звіт про його результати.

При розгляді на засіданні Комісії звіту про результати спеціального розслідування Комісія може ухвалити рішення про застосування спеціальних заходів.

Попередні спеціальні заходи застосовуються шляхом стягування спеціального митного збору, що сплачується імпортером товару до України. Вказаний митний збір сплачується незалежно від інших податків і зборів (обов'язкових платежів), зокрема митного збору, митних зборів і т. п., які, як правило, стягуються при імпорті до України. Термін застосування попередніх спеціальних заходів не повинен перевищувати 200 днів і не може перевищувати терміну проведення спеціального розслідування.

Якщо в процесі спеціального розслідування Міністерством встановлюється загроза спричинення значного

збитку, Комісія з представлення Міністерства ухвалює рішення про застосування заходів нагляду, а саме введення режиму нагляду або режиму регіонального нагляду. В цьому випадку ввезення на митну територію України товару, щодо якого ухвалено рішення, що він є об'єктом застосування заходів нагляду або регіонального нагляду за імпортом до України, здійснюється у разі надання відповідному митному органу України дозволу на імпорт, який видається Міністерством. У дозволі указуються: ціна і об'єми товару, який ввозитиметься; те, що він є об'єктом застосування заходів нагляду або регіонального нагляду, а також інші умови і інформація про таке ввезення, згідно відомостям, що містяться в заяві зацікавленого імпортера. Дозвіл на імпорт діє на всій території України протягом 90 днів з дати його видачі.

Ввезення на митну територію України товару, застосування заходів нагляду або регіонального нагляду, що є об'єктом, здійснюється лише за умови встановлення митними органами України, що:

- 1) ціна товару, по якій здійснюється операція, не перевищує більш ніж на 5% ціну, вказану в дозволі на імпорт, або загальна вартість або об'єм товару в цілому не перевищує більш ніж на 5% вартість або об'єм, вказані в дозволі на імпорт;
- 2) товар, що ввозиться, терміни і умови такого ввезення відповідають іншим відомостям, що містяться в дозволі на імпорт.

Якщо ж зростання об'єму імпорту до України відбувається в таких розмірах і (або) в такі терміни або на таких умовах, що заподіюється або існує загроза спричинення значного збитку, з метою захисту національних інтересів Комісія може ухвалити рішення про застосування наступних спеціальних заходів:

обмеження терміну дії дозволів на імпорт, які були видані Міністерством;

введення режиму квотування імпорту до України, спеціального розслідування, що є об'єктом, з визначенням властивостей квот і порядку їх розподілу (квотування імпорту здійснюється шляхом видачі Міністерством спеціальних ліцензій);

встановлення спеціального митного збору у відсотках до митної вартості товару відносно імпорту до України, спеціального розслідування, що є об'єктом.

## **Тема 10. Якість як атрибут конкурентоспроможності**

Конкуренція є тією силою, яка примушує виробника постійно займатися підвищенням якості своїх товарів.

У зарубіжному менеджменті під якістю товару розуміють:

«відповідність стандарту» або іншому документу на виготовлення продукту — технічним умовам, договору і т. п.;

«відповідність використанню», тобто задоволення товару всім експлуатаційним вимогам;

«відповідність фактичним вимогам ринку», уявленням покупців про високу якість і низьку ціну товару;

«відповідність латентним (прихованим, неочевидним) потребам» покупців, які в даний час поки слабо виражені і мало осознані.<sup>1</sup>

Міжнародна організація по стандартизації (ІСО) визначає якість як сукупність властивостей і характеристик продукту, які додають йому здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби.

Встановлені потреби зафіксовані в правових нормах, стандартах, розпорядженнях, замовленнях, договорах, технічних умовах постачань і інших документах. Невиконання більшості встановлених вимог спричиняє за собою адміністративну і правову відповідальність.

Предбачувані потреби повинні бути виявлені і визначені. Це ті очікування, які споживач зазвичай не

формулює конкретно, проте відносить до стійких побажань. Передбачуваними потребами є: вимоги до організації діяльності підприємства (використання якісної сировини для виробництва товарів, відсутність простоїв, залежність зарплати працівників від якості їх праці і т. п.); відповідність продукту моді, звичкам споживачів, національним і культурним особливостям споживання і ін.

Рівень якості представляє відносну характеристику якості, засновану на порівнянні значень показників якості оцінюваної продукції з базовими значеннями відповідних показників.

Показники якості підрозділяються на стандартизовані, тобто визначувані стандартами, що діють, нормами і рекомендаціями, і що регламентуються, тобто визначувані технічними регламентами і ухвалами.

Вивчення чинників якості спирається на два методологічні принципи — віддзеркалення якості і життєвого циклу продукту

Принцип віддзеркалення якості полягає в перенесенні (віддзеркаленні) якості організаційно-управлінської системи на якість процесу, а якості процесу — на якість результату.

Принцип життєвого циклу продукту (петливи якості) будується на аналізі основних взаємозалежних видів діяльності, що впливають на якість продукції на різних стадіях: від визначення потреб покупців до оцінки їх задоволення.

Як видно, якість продукту формується як у виробничій, так і в споживчій сферах. Особливий вплив на «якість результату» надає «якість процесів» маркетингу і проектування продукту, виробництва і експлуатації. Вони зумовлюють, відповідно, проектну, виробничу і експлуатаційну якість.

Проектна якість є наслідком перш за все правильно організованих і проведених маркетингових досліджень, планування (проектування) продукції і розробки процесів.

Виробнича якість залежить від якості процесів виробництва — закупівлі сировини і матеріалів, інтенсивності використання устаткування, новизни технологій, рівня кваліфікації виконавців, якості упаковки, організації збуту і продажу, доставки продукції, монтажу і здачі в експлуатацію. Експлуатаційна якість — результат якості процесів експлуатації, сервісного обслуговування і ремонтів. Вивчення експлуатаційної якості необхідне для подальшого вдосконалення продукції.

1) задоволення різносторонніх потреб покупців, формування у них лояльності по відношенню до фірми, позитивного іміджу фірми як добросовісного виробника, що дозволяє збільшити ринкову частку компанії.

2) нижчі витрати виробництва якісної продукції, вищі чисті доходи і рентабельність господарської діяльності.

Залежність між якістю і витратами розкриває поняття «Ціна якості».

Відповідно до концепції американського економіста А. Фейгенбаума, основні «ціни якості», що становлять, — це витрати на забезпечення якості продукції («витрати якості»), а також витрати, пов'язані з незадовільною якістю виробів, або «витрати невідповідності». Зменшення останніх в результаті реалізації заходів щодо підвищення якості продукції знижує загальні витрати виробництва, відкриваючи можливості або отримання додаткового прибутку, або зниження ринкової ціни і залучення до себе нових покупців.

Разом з тим ототожнювати якість і конкурентоспроможність не слід:

**конкурентоспроможність** — найважливіша категорія ринкової економіки, що відображає ступінь розвитку конкуренції, тоді як

**якість** — властивість продукту праці в будь-якій економічній системі;

Конкурентоспроможність товару динамічніша, ніж його якість і може мінятися (навіть при незмінній якості) під

впливом ринкової кон'юнктури, дій фірм-конкурентів, власної маркетингової політики, рекламних кампаній і інших чинників.

Конкурентоспроможність товару характеризується не тільки показниками якості, але і рівнем сервісу, термінами постачання, достовірністю і сумлінністю реклами, фінансовими умовами продажу і ін.;

Конкурентоспроможність товару визначається шляхом його порівняння з деяким конкуруючим товаром-еталоном, а потім з потребами покупців; оцінка якості товару має потребу порівняно із стандартами і технічними регламентами, встановлюваними спеціальними державними органами, або з іншими однорідними товарами.

Контроль якості випущеної продукції і виробництва переслідує мета не допустити постачань покупцеві бракованої продукції.

**Забезпечення якості** — це більш формалізований процес. у алгоритмі якого виділяються обов'язкові етапи планування, регулювання і контролю якості з документуванням всіх вироблюваних заходів. Робляться спроби створення системи якості на підприємстві з підвищенням ролі керівника фірми в управлінні якістю і залученням до цієї роботи всього персоналу.

Управління якістю базується на розумінні залежності доходів і прибутків компанії від якості випущеної продукції і припускає серйозне економічне обґрунтування заходів щодо підвищення якості. Управління якістю здійснюється на всіх етапах життєвого циклу товару, включаючи його утилізацію.

*Загальне управління якістю (TQM — Total Quality Management) є найбільш сучасною концепцією управління якістю і означає:*

орієнтацію на задоволення потреб всіх покупців, суспільства і співробітників організації;

постійне поліпшення якості у відповідь на потреби покупців, що змінюються, і суспільства, вдосконалення техніки і технології; особлива увага приділяється



попередженню причин дефектів, а не контролю якості вже виготовленої продукції;

управління всією організацією, що охоплює всі структури підприємства і всі види виробничої діяльності;

ефективне використання всіх видів ресурсів, включаючи людські;

залучення до управління всіх працівників компанії, від вищого керівництва до «рядових» виконавців, навчання їх управлінню якістю.

## Самостійна робота студентів

В процесі вивчення курсу "Основи конкуренції" кожен студент виконує індивідуальне завдання.

Основна мета індивідуального завдання — відпрацювання практичних навичок в аналізі і управлінні конкурентоспроможністю підприємства, організації фірми, компанії.

Зміст індивідуального завдання — проведення аналізу ланцюжка цінностей підприємства; порівняння результатів аналізу з відповідними показниками конкурентів; розроблення практичних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для того, щоб реально оцінити конкурентні можливості фірми (підприємства) необхідно виконати 4 дії:

1. Скласти ланцюжок цінностей фірми за схемою. Для цього необхідно розкрити зміст всіх ланок ланцюжка цінностей даної 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 більш ефективно здійснюються іншими фірмами. Для цього використовується таблиця показників сильних і слабких сторін у конкурентній позиції підприємства.

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 оцінюється викладачем у балах.

### **Тематика рефератів**

1. Конкуренція і конкурентоспроможність як рушійна сила розвитку суспільства.
2. Наукові принципи управління конкурентоспроможністю.
3. Методичні основи оцінки конкурентоспроможності різних об'єктів.
4. Зміст системи забезпечення конкурентоспроможності.
5. Основні напрямки 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 їх 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 їх 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.

## **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ**

1. Історія конкуренції.
2. Вклад вчених А. Сміта та Д. Рікордо в розвиток конкуренції.
3. Основні українські закони, які сприяють розвитку конкуренції.
4. Розкрити суть поняття „недобросовісна конкуренція”.
5. Економічні моделі конкуренції.
6. Суть чистої конкуренції.
7. Особливості монополістичної конкуренції.
8. Розкрити суть олігополістичної конкуренції.
9. Середовище чистої монополії.
10. Конкуренція як рушійна сила розвитку суспільства.
11. Методичні основи оцінки конкурентоспроможності.
12. Цінність товару для споживача.
13. Суть принципу компенсації.
14. Модель Кано.
15. Організаційні та функціональні конкурентні переваги.
16. Основні види конкурентних переваг.
17. Конкурентні стратегії підприємств з різним ступенем домінування на ринку.
18. Підприємство з нестійкою позицією.
19. Підприємство з слабкою конкурентною позицією.
20. Підприємство з сильною конкурентною позицією.
21. Лідери ринку.
22. Адаптація стратегій конкурентної боротьби до особливостей динаміки ринку.
23. Стратегії конкурентної боротьби на новому швидкоростучому ринку.

24. Стратегії конкурентної боротьби на ринку при сповільненому рості.
25. Стратегії конкурентної боротьби в час застою.
26. Типи стратегій конкурентної боротьби.
27. Особливості віолентної стратегії.
28. Особливості патієнтної стратегії.
29. Експлирентна стратегія.
30. Особливості зростання фірми від „гордого льва” до „неповороткого бегемота”.
31. Особливості конкурентної боротьби на кожному етапі життєвого циклу.
32. Напрямки цілей фірми при конкурентній боротьбі.
33. Конкурентоспроможність як економічна категорія.
34. Вибір базової стратегії конкуренції.

#### **Літературні джерела**

1. Послання Президента України до Верховної Ради України. Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки. Урядовий кур'єр, 4 червня 2002 року.
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. Основні напрями конкурентної політики на 2002-2004 роки. Схвалено Указом Президента України від 19 листопада 2001 року. Урядовий кур'єр, 28 листопада 2001 року.
6. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М. Центр экономики и маркетинга, 1996.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. —

СПБ. Питер. — 1999.

8. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики. Монография. — Харьков, 1997.

10. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. — К. Основи, 1998.

11. Портер М. Международная конкуренция. Пер. с англ. — М. Международные отношения, 1993.

12. Соколенко С.І. Глобалізація і економіка України. — К. Логос, 1999.

13. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения. — К.: Наук, думка, 1999.

14. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. — М. ИНФРА-М. — 2000.

15. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практическое пособие. 2-е изд. Исправ. и доп. — М. Издательство "Гном-пресс", 1998.

16. Азоев Г.Л. Анализ деятельности конкурентов. — М. ГАУ, 1995.

17. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. — М. Экономика, 1989.

18. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала. — М.: МП Сувенир, 1993.

19. Горбашко Е.А. Конкурентоспособность промышленной продукции. Учебное пособие. — СПб. Университет экономики и финансов, 1991.

20. Губський Б. Конкурентоспроможність української економіки: орієнтири макрополітики в кризових умовах. Економіка України, 1999. — №4.

21. Губський Б., Лук'яненко Д., Сіденко В. Інтернаціоналізація української економіки. Економіка України, 2000, №9.

22. Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия. Монография. — Харьков: Основа, 1995.

23. Долинская М.Г., Соловьев И.А. Маркетинг и

конкурентоспособность промышленной продукции. — М. Экономика, 1991.

24. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Пер. з англ. — К.: Україна, 1994.

25. Економіка підприємства. Підручник для студ. економ, вузів. / за ред. С.Ф.Покропивного. Вид 2-е перероб. і доповн. — К.: КНЕУ, 2001.

26. Экономическая стратегия фирмы. Учеб. пособие. Под ред. А.П. Градова. 2-е изд. испр. СПб, Спецлит, 2000.



## ЗМІСТ

Тема 1.					
Основні положення конкуренції	.	.	.	.	.
4					
Тема 2.					
Економічні моделі конкуренції	.	.	.	.	.
10					
Тема 3.					
Місце підприємства на ринку	.	.	.	.	.
13					
Тема 4.					
Класифікаційні особливості ринку	.	.	.	.	.
26					
Тема 5.					
Типи стратегій конкурентної боротьби	.	.	.	.	.
35					
Тема 6.					
Життєвий цикл фірми.	.	.	.	.	.
47					
Тема 7.					
Конкурентоспроможність товарів та підприємств	.	.	.	.	.
52					
Тема 8.					
Конкурентні переваги	.	.	.	.	.
73					
Тема 9.					
Співтовариство фірм і стабільність економіки.	.	.	.	.	.
81					
Самостійна робота студентів	.	.	.	.	.
88					
Тематика рефератів	.	.	.	.	.
89					
Контрольні запитання з дисципліни	.	.	.	.	.

90

Використані літературні джерела . . . . .

91