



**А. Д. Чернявський  
М. І. Філіппов**

# **Управління конкуренто- спроможністю підприємства**

МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



**А. Д. Чернявський , М. І. Філіппов**

# **УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

*Навчальний посібник*

Київ  
ДП «Видавничий дім «Персонал»  
2011

ББК 65.290-80я73  
Ч-49

Рецензенти: *В. Г. Федоренко*, д-р екон. наук, проф.  
*О. І. Радзієвський*, д-р екон. наук, проф.  
*В. Ф. Столяров*, д-р екон. наук, проф.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 6 від 02.07.2008)*

**Чернявський А. Д.**

Ч-49    Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / А. Д. Чернявський, М. І. Філіппов. – К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2011. – 234 с. : іл. – Бібліогр. : с. 230-233.

ISBN 978-617-02-0083-9

У пропонованому посібнику подано теоретичний матеріал з основних тем курсу “Управління конкурентоспроможністю підприємства”, розглянуто методичні підходи до забезпечення конкурентоспроможності організацій, а також теоретичні, організаційні та практичні проблеми.

Для студентів і викладачів економічних дисциплін вищих навчальних закладів.

**ББК 65.290-80я73**

ISBN 978-617-02-0083-9

© А. Д. Чернявський, М. І. Філіппов, 2011  
© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2011  
© ДП «Видавничий дім «Персонал», 2011

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                |                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <b>Вступ .....</b>                                                                                                             | <b>5</b>          |
| <b><i>Розділ 1. Теоретико-методичні підходи до управління конкурентоспроможністю .....</i></b>                                 | <b><i>7</i></b>   |
| 1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності конкуренції та конкурентоспроможності.....                                      | 7                 |
| 1.2. Методичні підходи до забезпечення конкурентоспроможності .....                                                            | 22                |
| 1.3. Вплив глобалізації на конкурентоздатність суб'єктів підприємницької діяльності .....                                      | 35                |
| 1.4. Методологічні підходи до визначення та оцінки конкурентоспроможності економіки та експортного потенціалу підприємств..... | 43                |
| 1.5. Економічний механізм потенційної кризи на підприємстві .....                                                              | 56                |
| <b><i>Розділ 2. Системи забезпечення конкурентоспроможності .....</i></b>                                                      | <b><i>73</i></b>  |
| 2.1. Державне регулювання економіки та конкуренції .....                                                                       | 73                |
| 2.2. Технологічні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємств та привабливих ринків збуту.....                    | 79                |
| 2.3. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємств.....                                                                 | 92                |
| 2.4. Визначення конкурентоспроможності підприємств .....                                                                       | 105               |
| 2.5. Організаційно-правове забезпечення конкурентоспроможності продукції .....                                                 | 117               |
| 2.6. Конкурентоспроможність кадрового потенціалу .....                                                                         | 126               |
| <b><i>Розділ 3. Реалізація заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності .....</i></b>                             | <b><i>135</i></b> |

|                                                                                                   |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.1. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств .....                              | 132        |
| 3.2. Організація дослідження конкурентоспроможності торгової марки/бренда .....                   | 168        |
| 3.3. Дослідження конкурентоспроможності товариства з обмеженою відповідальністю “Едельвейс” ..... | 179        |
| 3.4. Реструктуризація системи управління та виробництва .....                                     | 184        |
| 3.5. Оцінка конкурентоспроможності підприємства .....                                             | 196        |
| 3.6. Методи оцінки конкурентоспроможності товарів і послуг .....                                  | 203        |
| 3.7. Урядові програми підвищення конкурентоспроможності .....                                     | 213        |
| <b>Список використаної та рекомендованої літератури .....</b>                                     | <b>230</b> |

## ВСТУП

Розвиток економіки України свідчить про те, що реформи, спрямовані на підтримку переходу вітчизняних підприємств до ринкових умов господарювання, не завжди досягали очікуваних результатів. Це підтверджується нестійкістю основних показників виробничо-господарської діяльності підприємств на внутрішніх та зовнішніх ринках. Одна з основних причин такого стану вітчизняної економіки полягає в тому, що управління на більшості державних підприємств і надалі ґрунтується на принципах, характерних для адміністративно-командної економіки.

Розвиток ринкових відносин диктує необхідність використання нових підходів і методів управління та врахування досвіду країн з розвинутою ринковою економікою, який переконливо свідчить, що теоретичною і практичною концепціями вдосконалення управління підприємством має бути маркетинг. В умовах посилення конкурентної боротьби маркетингове дослідження конкурентоспроможності підприємства дає змогу виявити сильні і слабкі сторони виробничо-господарської і ринкової діяльності та забезпечити високий рівень підготовки й прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості підприємства та його виживання в конкурентному ринковому середовищі.

Рівень ринкової стійкості підприємства формується під безпосереднім впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища і визначає здатність підприємства досягати цілей свого розвитку згідно з наявним ресурсним забезпеченням і вимогами ринку. Високий рівень стійкості підприємства визначає результативність реалізації не тільки поточних завдань, а й довгострокових програм розвитку, а досягнення такого рівня потребує принципово нових підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства.

Формування високого рівня конкурентоспроможності підприємства залежить не тільки від його потенційних можливостей, умов реалізації стратегічних напрямів розвитку і вирішення проблем оптимального використання ресурсного забезпечення, а й від використання ефективних концепцій управління самою конкурентоспроможністю.

Дотепер проблемам і особливостям управління конкурентоспроможністю приділялося недостатньо уваги і в теоретичному, і в практичному аспектах. У пропонованому навчальному посібнику висвітлено сучасні підходи до подальшого вдосконалення принципів, форм, методів, моделей і практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств.

## Розділ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

---

### 1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності конкуренції та конкурентоспроможності

У сучасній економіці термін “конкуренція” (від лат. *concurere* – зіштовхування, англ. *competition* – змагання) визначається як суперництво в досягненні певної мети. В англійській мові це одночасно і конкуренція, і змагання, і суперництво. У сучасній літературі розглядаються три підходи до визначення поняття конкуренції.

*По-перше*, конкуренція визначається як змагальність на ринку, тобто як суперництво в боротьбі за досягнення кращих результатів у будь-якій сфері. А. Сміт писав, що конкуренція – це та сама “невидима рука” ринку, що координує діяльність його учасників. Наведимо найбільш поширені визначення поняття конкуренції:

- традиційне значення поняття “конкуренція” полягає в тому, що один суб’єкт ринку змагається з іншим, особливо в разі продажу або купівлі певного товару чи послуги;
- за А. Маршаллом, конкуренція – це механізм регулювання пропорцій суспільного виробництва;
- суперництво економічних суб’єктів за досягнення кращих результатів у будь-якій сфері;
- змагальність суб’єктів господарювання (підприємців), коли можливості кожного з них впливати на загальні умови обігу товарів на цьому ринку обмежуються, а виробництво товарів, які потрібні споживачам, стимулюється;
- змагальність на ринку в умовах відсутності монополії;

- суперницькі відносини між двома чи кількома економічними суб'єктами, що проявляються у прагненні кожного з них випередити інших у досягненні єдиної мети – одержання вищого результату.

*По-друге*, конкуренція розглядається як елемент ринкового механізму, що дає змогу збалансувати попит і пропозицію. Цей підхід характерний для класичної економічної теорії, з точки зору якої конкуренція забезпечує взаємодію попиту та пропозиції, що врівноважує ринкові ціни та регулює пропорції суспільного виробництва. Через механізм міжгалузевої конкуренції відбувається перетікання капіталів з однієї галузі в іншу.

*По-третьє*, конкуренція розглядається як критерій, за яким визначається тип галузевого ринку. Цей підхід ґрунтується на сучасній мікроекономічній теорії, за якою конкуренція розуміється не як суперництво, а скоріше як ступінь залежності загальних ринкових умов від поведінки окремих учасників ринку. Залежно від ступеня досконалості конкуренції вирізняють різні типи ринків.

У цьому зв'язку важливо розглянути відмінність значення термінів “конкуренція” і “суперництво”. Термін “суперництво” стосується реальної поведінки суб'єктів конкуренції – пропозиції нових продуктів, поліпшення якості вироблюваної продукції, реклами продукції, просування її на ринок тощо, тоді як термін “конкуренція” визначає модель ринку, що використовується для прогнозування поведінки продавців і покупців на певному ринку.

У вітчизняній літературі визначення конкуренції зазнало певних змін. В умовах радянського періоду, коли ставлення до самого поняття “конкуренція” було негативним, конкуренція визначалася як антагоністична форма економічного змагання приватних товаровиробників. Вважалося, що найбільшого розвитку конкуренція досягає в умовах капіталістичного способу виробництва. Метою конкуренції вважалася боротьба за одержання якомога більшого прибутку, у ході якої відбувається масове руйнування дрібних і середніх товаровиробників, банкрутства підприємств.

У сучасній економіці на теренах пострадянських держав конкуренція вважається природною рисою ринкових відносин. В умовах здорової конкуренції виграють споживачі: в інтересах одержання прибутку виробники продукції, постачальники і продавці змушені постійно прагнути до задоволення запитів покупців. Ринкова конкуренція розглядається як боротьба суб'єктів підприємницької діяльності

за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться на доступних їм сегментах ринку. Відповідно до закону України “Про конкуренцію та обмеження монополістичної діяльності на товарному ринку”, “конкуренція – це змагальність суб’єктів господарювання коли їхні самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку” При цьому мається на увазі не обмеження конкуренції взагалі, а її стимулювання. Державна політика виходить з того, що конкурентна боротьба повинна стимулювати підвищення якості товарів, впровадження інновацій, проникнення вітчизняних товарів на нові ринки.

Політика держави в галузі конкуренції спрямована на те, щоб конкуренція могла виконувати свої позитивні функції. Принцип оптимальної інтенсивності конкуренції передбачає, що технічний прогрес швидко поширюється в усіх сферах (інновація під тиском конкуренції); підприємства гнучко адаптуються до зміни умов, до потреб споживачів (адаптація під тиском конкуренції).

Конкуренція є визначальним стимулом інноваційних процесів. Вона сприяє витісненню з ринку неефективних підприємств, раціональному використанню ресурсів, запобігає диктату виробників-монополістів стосовно споживача.

### **Типологія конкуренції**

Конкуренцію можна класифікувати за такими чинниками: ступенем диференціації товару (однорідна, гомогенна конкуренція – без диференціації товару; різнорідна, гетерогенна конкуренція – з диференціацією товару); за ступенем вільного входження в галузь (відкрита конкуренція – без бар’єрів входження, замкнена конкуренція – з бар’єрами входження); за тактикою дій (конкуренція, що виникає внаслідок зміни цін або товару)

В економічній літературі існують різні підходи до класифікації видів конкуренції: добросовісна – недобросовісна; цінова – нецінова; ефективна – неефективна; тимчасова – постійна; цілеспрямована – хаотична; внутрішньогалузева – міжгалузева; регіональна – міжрегіональна. Конкуренція на ринку повинна бути ретельно досліджена суб’єктом підприємницької діяльності (СПД), оскільки кожен з її видів характерний для певного сегмента ринку та конкурентних механізмів, що діють на ньому.

*Добросовісна конкуренція* визначається як конкуренція, основними методами якої є підвищення якості продукції, зниження цін (“війна цін”), реклама, розвиток і впровадження до- і післяпродажного обслуговування, створення нових товарів і послуг з використанням досягнень НТР тощо. “Війна цін” здійснюється багатьма способами: зниженням цін, локальними змінами цін, сезонними розпродажами, наданням більшого обсягу послуг за діючими цінами, подовженням термінів споживчого кредиту тощо. В основному цінова конкуренція використовується для виштовхування з ринку слабших суперників або проникнення на ринок, вже освоєний іншими учасниками.

*Недобросовісна конкуренція* визначається як дії суб’єктів ринку з метою дискредитації конкурентів. До найбільш поширених методів недобросовісної конкуренції належать:

- поширення неточних даних про конкурента;
- незаконне використання товарного знака конкурента, його фірмового найменування чи маркування – підробка продукції конкурентів;
- підкуп і шантаж;
- обман споживачів (введення в оману споживачів щодо характеру, способу, місця виготовлення товару і його якості);
- реклама товару, який не відповідає вимогам якості;
- махінації з діловою звітністю та валютні махінації;
- некоректне порівняння товарів;
- самовільне використання чи розголошення конфіденційної науково-технічної, виробничої чи іншої інформації;
- приховування дефектів.

Існують й інші методи конкурентної боротьби, пов’язані з порушенням прийнятих на ринку етичних норм і правил конкуренції. До них належать демпінг, установлення дискримінаційних цін, економічне шпигунство, таємна змова на торгах і створення таємних картелів, корупція тощо.

*Нецінова конкуренція* визначається як конкуренція, що ґрунтується на продажу товарів вищої якості, що досягається завдяки технічним перевагам, використанні будь-яких законних засобів з метою залучення нових споживачів. Основним чинником при неціновій конкуренції є ексклюзивні характеристики продукту – технічна надійність, престижність, дизайн тощо. Поліпшення якісних характеристик дає змогу залучити нових покупців і підвищити конкурентні переваги товару незалежно від цінової політики.