

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний наочний посібник

*Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як навчальний наочний посібник для студентів,
які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент»,
спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування»*

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2019

Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства: навчальний наочний посібник [Електронний ресурс]: Навчальний наочний посібник для студ. спеціальності 073 «Менеджмент», спеціалізації «Менеджмент і бізнес адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: Л.П. Артеменко. – Електронні текстові дані (1 файл: 2311 Кбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. – 188 с.

*Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського (протокол № ____ від _____.____.2019 р.)
за поданням Вченої ради факультету менеджменту та маркетингу (протокол № ____ від _____.____.2019 р.)*

Навчальний наочний посібник
**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**
для студентів факультету менеджменту та маркетингу
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітня програма «Менеджмент і бізнес адміністрування»
освітнього ступеня «бакалавр»

Укладачі: Артеменко Ліна Петрівна, канд. екон. наук, доц.

Відповідальний редактор:

Рецензент: Войтко С.В., д-р. екон. наук, проф.

Навчальний наочний посібник дисципліни «Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства» складено відповідно до освітньої програми 07 "Управління та адміністрування" спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес адміністрування». Навчальна дисципліна належить до циклу професійної підготовки. Статус навчальної дисципліни вибіркова. Обсяг навчальної дисципліни 3 кредитів ЄКТС. Міждисциплінарні зв'язки: програма упорядкована відповідно до освітньо-професійної програми підготовки бакалавра, складена у відповідності до місця та значення дисципліни за структурно - логічною схемою. Якість та успішність її засвоєння залежать від наявності у студентів, що опановують курс, певної бази знань з таких нормативних дисциплін як "Мікроекономіка", "Макроекономіка", "Економіка підприємства", "Менеджмент", "Маркетинг", «Управління інноваціями», «Бізнес-планування».

ЗМІСТ

Тема 1. Конкурентоспроможність як категорія та властивість підприємства	4
Тема 2. Оцінка ролі інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняної економіки	35
Тема 3. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств	64
Тема 4. Систематизація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства	114
Тема 5. Конкурентоспроможність продукції підприємства	144
Тема 6. Програма підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств	167
Список використаних джерел	186

Тема 1. Конкурентоспроможність як категорія та властивість підприємства



Зміст:

- 1. Конкуренентоспроможність: сутність, об'єкти, суб'єкти, рівні**
- 2. Вплив інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємства**
- 3. Інноваційна конкурентоспроможність підприємства**

Практичне завдання до теми 1

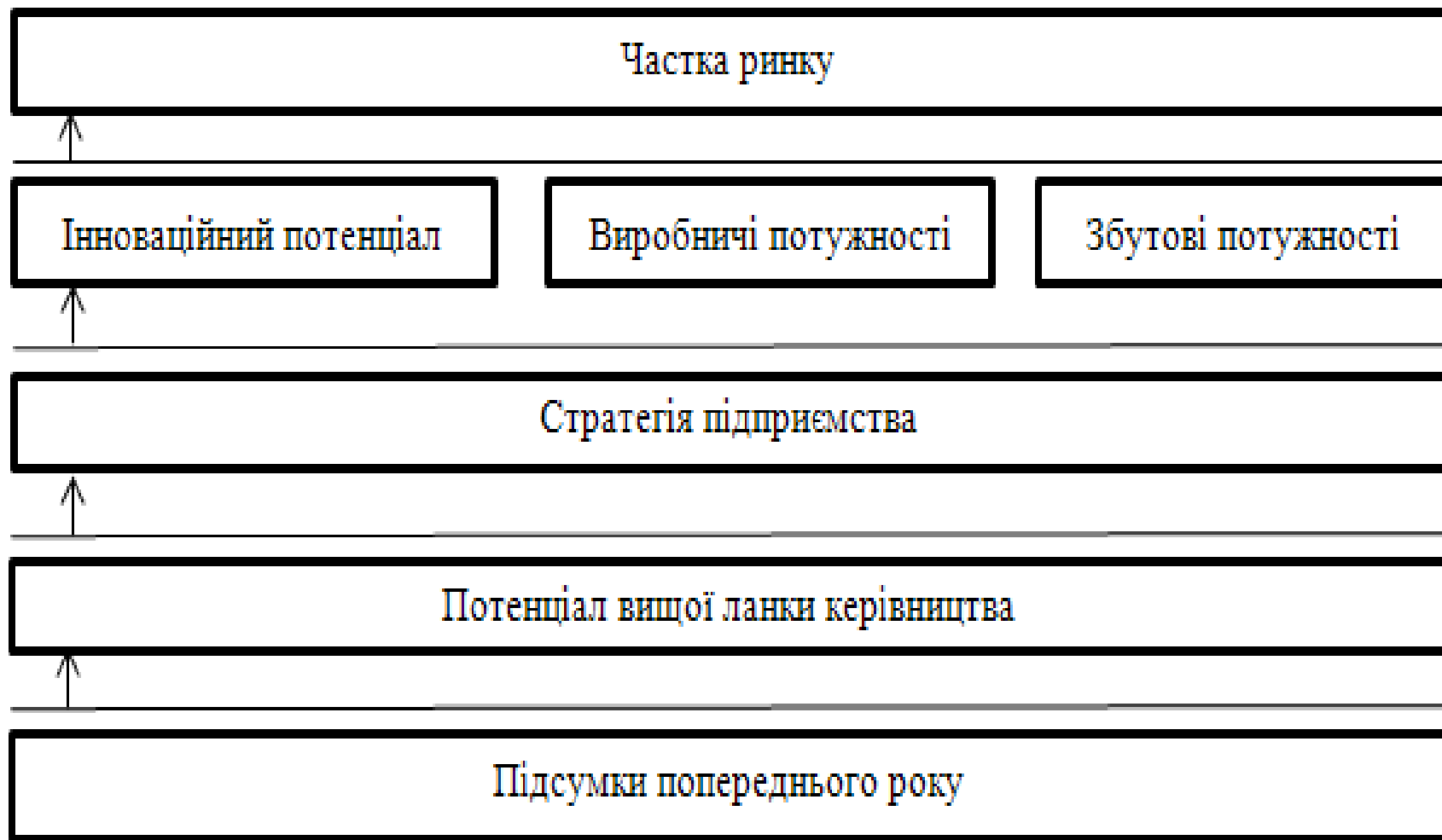
1. Конкуренентоспроможність: сутність, об'єкти, суб'єкти

Конкуренентоспроможність — здатність певного об'єкта або суб'єкта перевершити конкурентів у заданих умовах.



Підходи до сутності конкурентоспроможності за Тарнавською Н. П.

Група	Сутність	Дослідники
Перша	на основі конкурентоспроможності його продукції	М.І. Круглов, А.Ю. Юданов.
Друга	за допомогою підходів з використанням системи показників сформованої за певними ознаками	І.А. Бланк, А.А. Мазаракі, І.Н. Герчикова
Третя	за допомогою об'єднання варіантів її розуміння як конкурентної переваги над іншими учасниками ринку	М.Е. Портер
Четверта	як властивість об'єкта управління	С.Г. Светунькова, Р.А. Фатхутдінов.
П'ята	як здатність конкурувати та функціонувати на ринку	Н.В Балабанова, П.С. Завялов,
Шоста	як наявність умінь до адаптації та гнучкості з метою виживання в динамічному конкурентному середовищі.	Й.М.Перрович, В.Г Шинкаренко, А.С. Бондаренко.
Сьома	як компетенції.	А.А. Томпсон, М.Х.Мескон
Восьма	з інтересів зацікавлених користувачів інформації про конкурентоспроможність.	Д. Бодді, Р. Пейтон



Ієрархія чинників, що визначають конкурентоспроможність підприємства

- номенклатура й асортимент товарів
- якість продукції
- характер технології
- масштаби виробництва
- гнучкість виробництва
- забезпеченість основними видами ресурсів
- якість ресурсів

- дослідження й прогнозування ринку
- система просування та збуту товару
- ціноутворення
- рекламна діяльність
- обслуговування споживача

- ступінь ліквідності
- доходність і платоспроможність
- залучення зовнішніх фінансових ресурсів
- інвестування наявних коштів
- загальний фінансовий стан підприємства

Виробничий аспект

Маркетинговий аспект

Фінансовий аспект

Головні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Інноваційний аспект

Управлінський аспект

Кадровий та організаційно-культурний аспекти

- здійснення НДДКР власними силами
- використання запозичених результатів НДДКР
- ступінь оновлюваності продукції, технологій
- ступінь використання інформаційних технологій

- тип ОСУ
- гнучкість та раціональність ОСУ
- стиль та методи управління
- адаптаційні можливості
- гнучкість та гомеостатичність підприємства

- кількісний та якісний склад персоналу
- тип лідера
- характер організаційних цінностей
- комунікації та процедури

Головні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Об'єкти, що володіють конкурентоспроможністю, можна розбити на чотири групи:

ТОВАР



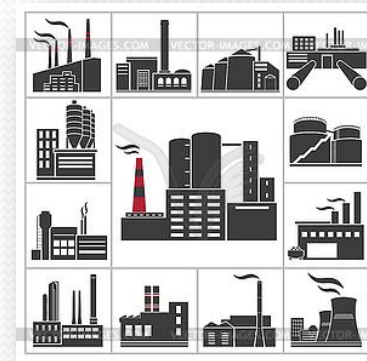
ПІДПРИЄМСТВО

(як виробники товарів)



ГАЛУЗЬ

(як сукупності підприємств, що пропонує товари або послуги)



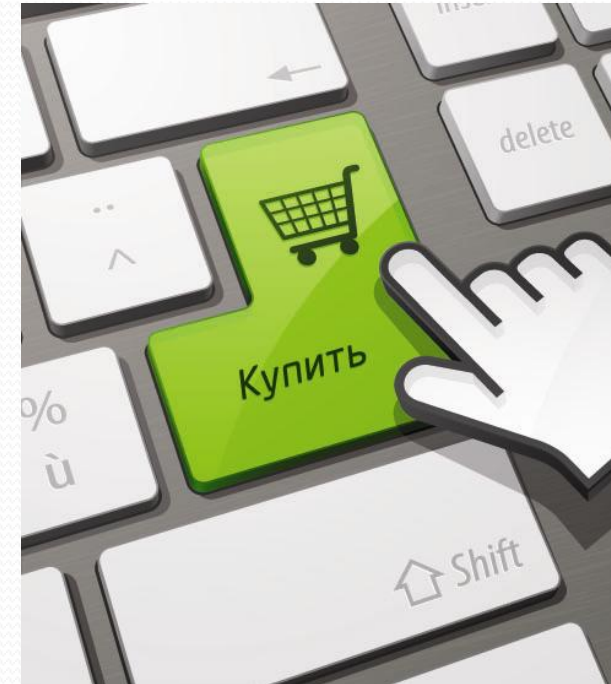
РЕГІОНИ

(райони, області, країни або їх групи)



Конкуентоспроможність товару

споживач оцінює з точки зору своїх потреб і повноти їх задоволення. Володіючи обмеженими можливостями, споживач прагне максимізувати ступінь своєї загальної задоволеності.



Конкурентоспроможність підприємства оцінюється споживачем з точки зору положення підприємства на ринку (відоме / невідоме, чи давно працює, яку частку ринку займає, які гарантії дає, який ступінь довіри підприємству у інших споживачів, які відгуки про якість його продукції).



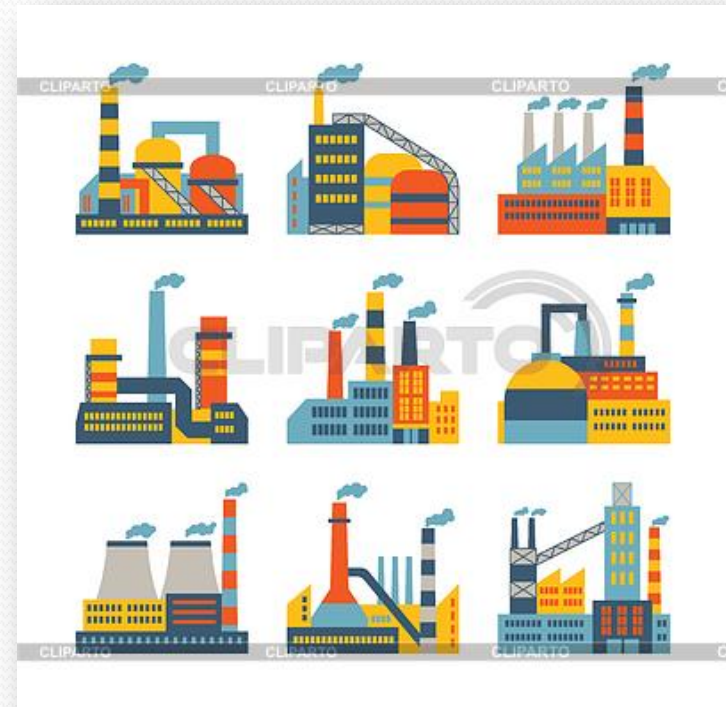
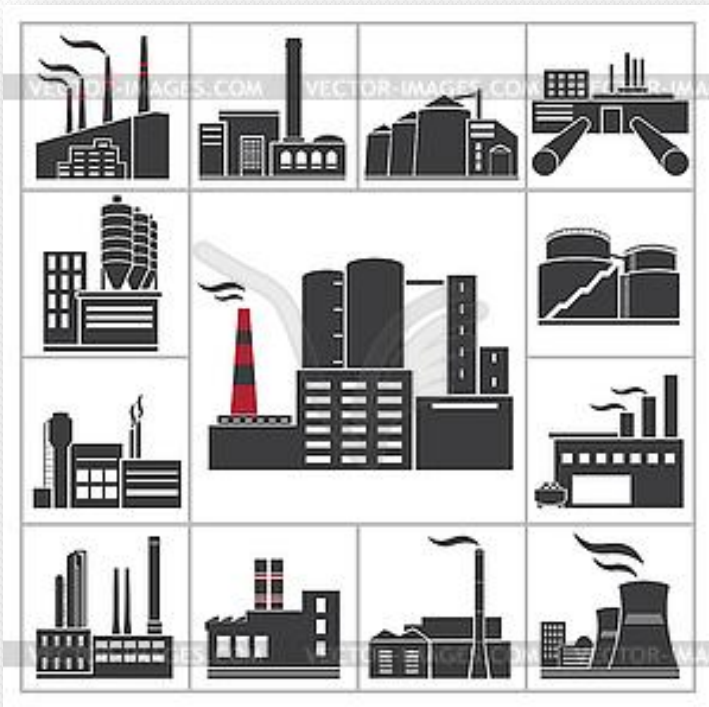


Конкурентоспроможність підприємства

комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображає конкурентні переваги на певному ринку за певний проміжок часу.



Конкурентоспроможність галузі оцінюється споживачем з точки зору пріоритетності його власних потреб, підлягають задоволенню.



Можна виділити чотири типи суб'єктів, які оцінюють конкурентоспроможність тих чи інших об'єктів:

державна



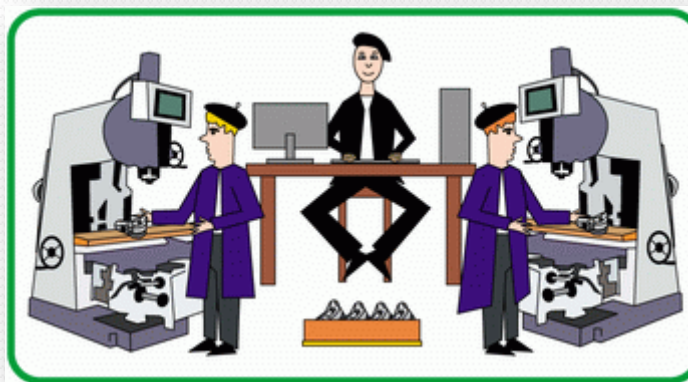
споживачі



інвестори



виробники



Основні рівні конкурентоспроможності підприємства:

Перший рівень

менеджери дбають лише про випуск продукції, на споживача не зважають

Третій рівень

менеджери уже не зважають на стандарти конкурентів, а вже самі потроху стають «законодавцями моди» у галузі

Другий рівень

менеджери прагнуть, щоб продукція підприємства повністю відповідала стандартам, встановленим конкурентами

Четвертий рівень

коли успіх у конкурентній боротьбі забезпечує в першу чергу не виробництво, а управління і підприємство повністю стає «законодавцем моди» на даному ринку

2. Вплив інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємства

Інноваційна діяльність підприємства являє собою комплексний процес створення, використання і розповсюдження нововведень з метою отримання конкурентних переваг та збільшення прибутковості свого виробництва.



Інноваційна діяльність — процес, спрямований на реалізацію результатів завершених наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень у новий або вдосконалений продукт, що реалізується на ринку, у новий або вдосконалений технологічний процес, що використовується у практичній діяльності, а також супутні наукові дослідження і розробки.

Інноваційна діяльність

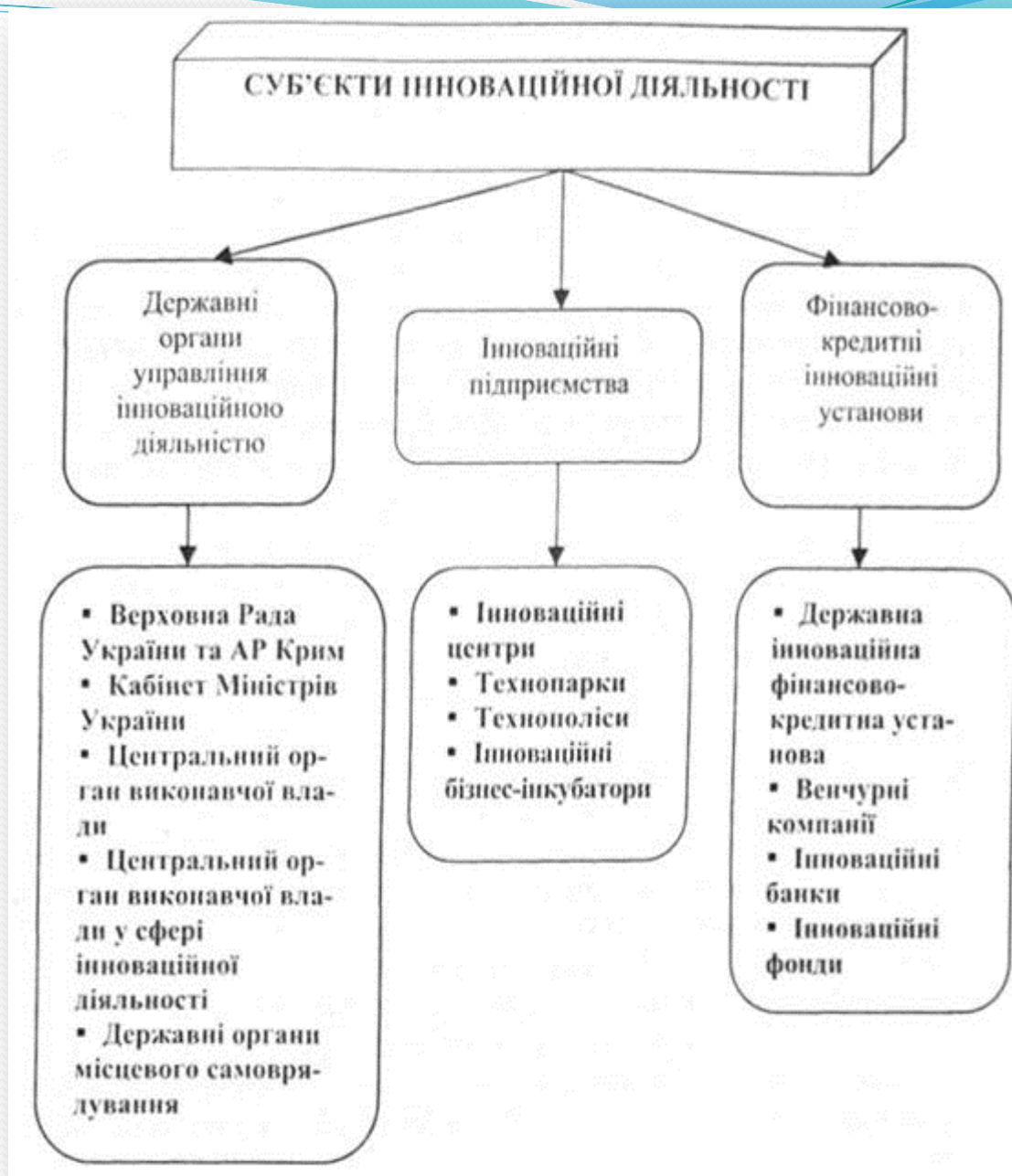
ОХОПЛЮЄ:

- випуск і поширення принципово нових видів техніки і технології;
- прогресивні міжгалузеві структурні зрушення
«реалізацію довгострокових науково-технічних програм з великими строками окупності витрат»;
- фінансування фундаментальних досліджень для здійснення якісних змін у стані продуктивних сил;
- розробку і впровадження нової ресурсозберігаючої технології, призначеної для поліпшення соціального й екологічного становища.



ОСНОВНІ ЧИННИКИ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА ІННОВАЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ (ІД)

Група чинників	Чинники, що стримують ІД	Чинники, що сприяють ІД
Техніко-економічні	Відсутність джерел фінансування, слабкість матеріально-технічної та наукової бази, дрімання інтересів існуючого виробництва, високий економічний ризик, відсутність попиту на продукцію, відсутність інформації про ринки, ускладнення та подорожчання науково-дослідних розробок, низький науково-інноваційний потенціал держави, регіонів	Наявність резерву фінансових та матеріально-технічних заходів, наявність необхідної господарської та науково-технічної інфраструктури, розвиток конкуренції та скорочення тривалості життєвого циклу наукоємних товарів; збереження науково-технічного потенціалу та державна підтримка інноваційної діяльності
Організаційно-управлінські	Сталі організаційні структури, надмірна централізація, консервативність ієрархічних принципів побудови організації, перевага вертикальних потоків інформації, установча замкненість, труднощі в міжгалузевих взаємодіях, орієнтація на усталені ринки, орієнтація на короткострокову окупність; відсутність науково-інноваційних організаційних структур; недостатність міжнародного науково-технічного співробітництва	Гнучкість організаційних структур, демократичний стиль управління, перевага горизонтальних потоків інформації, індикативність планування, припущення коригувань, децентралізація, автономія, формування цільових проблемних груп, міжнародна науково-технічна кооперація; створення інноваційної інфраструктури (технопарків, бізнес-інкубаторів)
Юридичні	Недосконалість законодавчої бази з питань інноваційної діяльності, охорони інтелектуальної власності	Законодавчі заходи (особливі пільги, закони), що заохочують інноваційну діяльність, забезпечують інтелектуальну власність
Соціально-психологічні	Опір змінам, які можуть викликати такі наслідки, як зміна статусу, необхідність нової діяльності, зміна стереотипів поведінки, існуючих традицій, страх невизначеності, страх відповідальності за помилку, спротив усього новому, що надходить («синдром чужого винаходу»); низький професійний статус ін-новатора, відсутність матеріальних стимулів та умов творчої праці, відсутність наукових кадрів	Сприйнятливість до змін, нововведень, моральна винагорода, суспільне визнання, можливість самореалізації, розвиток умов творчої праці, матеріальні стимули



ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

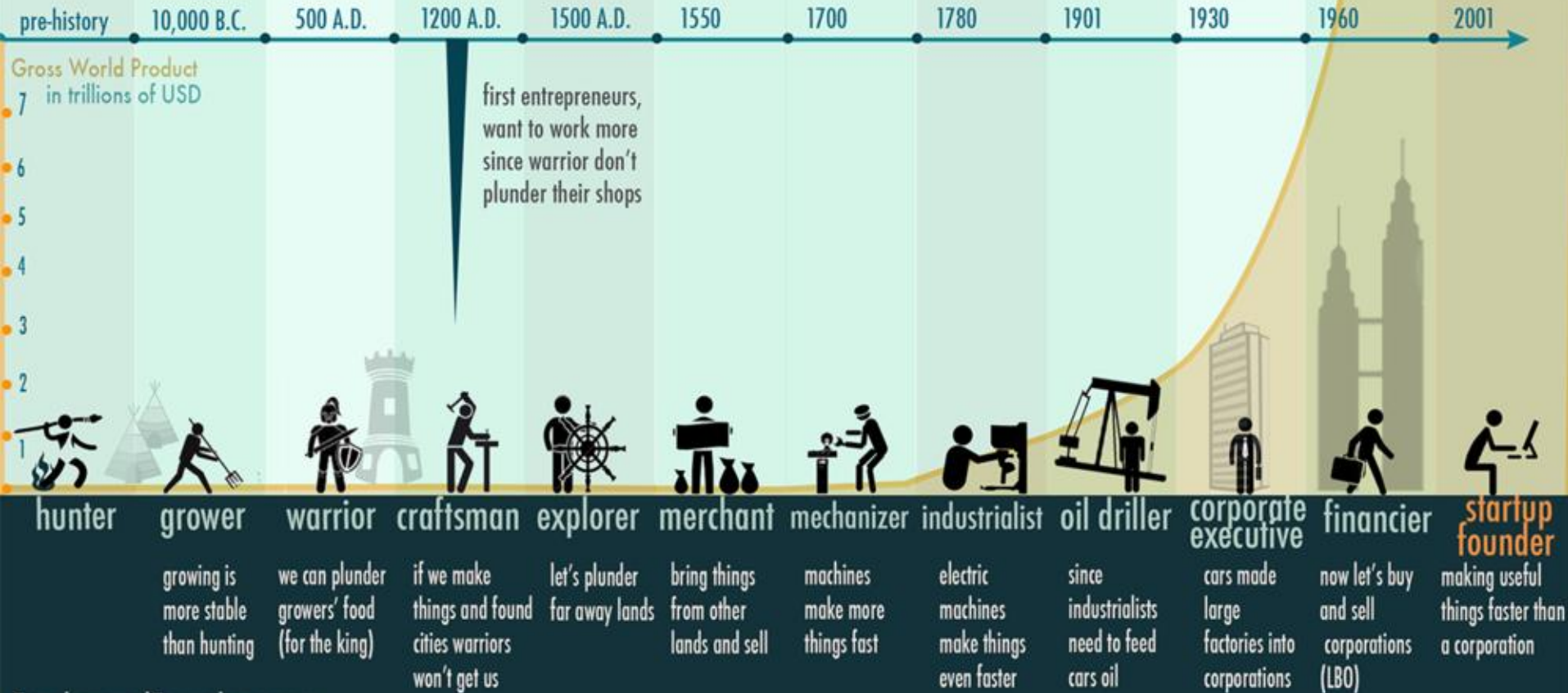


THE HISTORY OF OPPORTUNITY

by Anna Vital

How Humans Created Value and Made Money

in 2012
Gross World Product
\$71 trillion



FundersandFounders.com

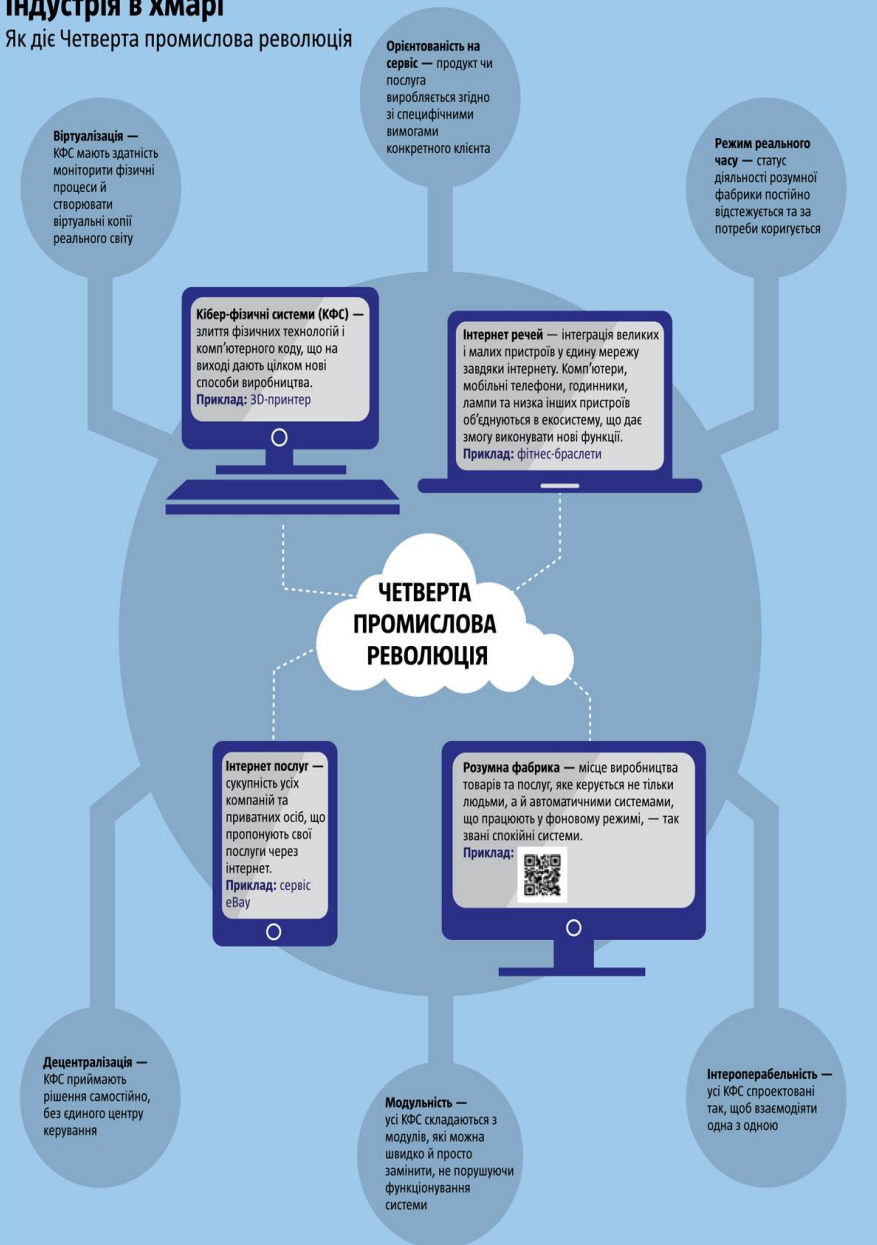
Промислові революції - нові способи виробництва, заробітку та ефективності економіки

Промислові революції

1. С. 18 ст. Англія - парові машини ! наявність товару
2. к. 19 ст. електрична енергія, конвеєр Форда ! прості якості товару + ціна
3. 20 ст. Автоматизація +ІТ ! конкуренція брендів, боротьба за споживача, прибуток від серійних розробок інновацій
4. Інформація + технічні рішення = товар !
Конкуренція за ефективну бізнес-модель

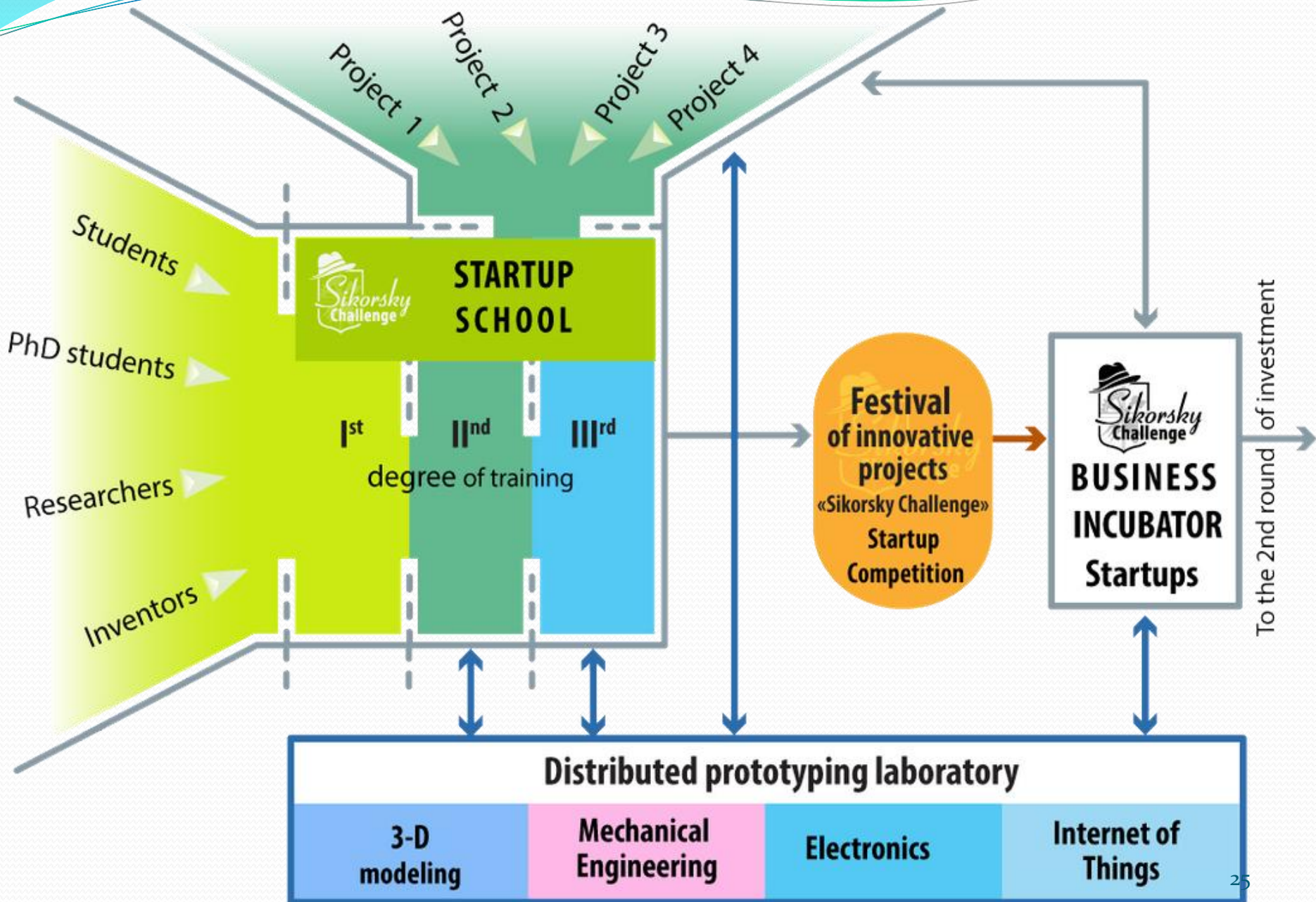
Індустрія в хмарі

Як діє Четверта промислова революція



Стратегії покращення продукту	Стратегії споживчої цінності інновацій
Жорстка конкуренція	Створення нових ринків
Боротьба з конкурентами всередині галузі	Конкуренти поза грою, альтернативні галузі
Конкурентоспроможність в одній стратегічній групі	Конкурентоспроможність в різних стратегічних групах галузі
Втримання попиту на максимізації цінності продуктів і послуг в одній галузі	Створення та задоволення нових потреб інноваційними продуктами та послугами
Фокусування на кращому обслуговуванні групи споживачів	Переоцінка групи покупців даної галузі
Покращення цінової політики в рамках галузі	Перегляд функціонально-емоційної орієнтації галузі
Адаптація до зовнішніх тенденцій в процесі їх виникнення	Формування зовнішніх тенденцій протягом часу

Technology Design Bureau (on demand of business companies)



1.

3. Інноваційна конкурентоспроможність підприємства та методи її оцінки

ІННОВАЦІЙНА КСП ЦЕ:

На скільки суб'єкт використовує інноваційний потенціал.

На скільки розвинена інноваційна система.

На скільки розвинені елементи інноваційної інфраструктури.



ЗОВНІШНІ ДЖЕРЕЛА ІННОВАЦІЙ



Наявність
державного
замовлення

Міжнародні ринки

Наявність
стандартизації та
сертифікації

Потреба
продукції
на
внутріш-
ньому
ринку



Інформаційна
забезпеченість
в
інноваційних
розробок

Розвиток системи
захисту
інтелектуальної
власності

4 РІВНІ ІННОВАЦІЙНОЇ КСП

Міні рівень

товар



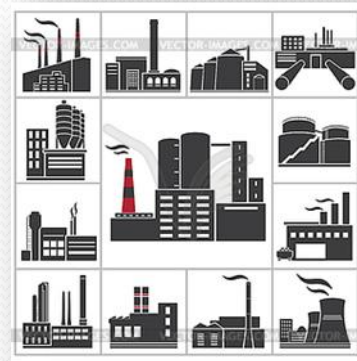
Мікрорівень

підприємство



Мезорівень

галузь
(регіон)



Макрорівень

національн
а КСП



Методика оцінки інноваційної конкурентоспроможності

Для оцінки інноваційної конкурентоспроможності вироблена методика, що дозволяє кількісно і якісно оцінити рівень інноваційного розвитку з використанням факторного аналізу на основі розрахунку 12 показників. Ці показники розрізняються залежно від ієрархічного рівня, на якому знаходиться інноваційна конкурентоспроможність .

Макрорівень (країна, група країн)	Мезорівень (галузь, регіон)	Мікрорівень (підприємство)
1) частка працівників з вищою освітою загалом економічно активного населення в економіці;	1) частка працівників з вищою освітою в загальному числі зайнятих в галузі (регіоні);	1) частка працівників з вищою освітою в загальній чисельності тих, що працюють на підприємстві;
2) число співробітників наукових і дослідницьких установ з розрахунку на 1000 зайнятих в економіці;	2) частка підприємств, які використовують навчання і підготовку персоналу, пов'язаних з інноваціями, в загальному числі підприємств, що діють в даній галузі (регіоні);	2) співвідношення витрат на навчання і підготовку персоналу, пов'язаних з інноваціями, і загального обороту підприємства;
3) співвідношення внутрішніх витрат на дослідження і розробки і ВВП;	3) співвідношення витрат на дослідження і розробки і доданої вартості, створеної в галузі (регіоні);	3) співвідношення витрат на дослідження і розробки і загального обороту підприємства;
4) співвідношення витрат на науку (НІОКР) і ВВП;	4) питома вага підприємств, одержуючих державні субсидії на інноваційний розвиток, в загальному числі підприємств, що функціонують в галузі (регіоні);	4) співвідношення субсидій з різних джерел (регіонального, місцевого, благодійних фондів) на інноваційну діяльність і загальних витрат на інновації;

<p>5) частка експорту високотехнологічної продукції в загальному обсязі експорту;</p>	<p>5) питома вага підприємств, що використовують інновації, в загальній кількості підприємств в галузі (регіоні);</p>	<p>5) частка впроваджених інновацій на підприємстві в загальному числі інновацій, впроваджених в галузі;</p>
<p>6) частка малих і середніх підприємств, що впроваджують інновації самостійно в загальному числі малих і середніх підприємств економіки;</p>	<p>6) частка малих і середніх підприємств в галузі (регіоні), що співробітничать з іншими з питань науково-технічного розвитку, в загальній кількості малих і середніх підприємств, що функціонують в галузі (регіоні);</p>	<p>6) питома вага контрактів співпраці з підприємствами середньої і малої форм з питань науково-технічного розвитку, що доводяться на дане підприємств, до загальної кількості контрактів</p>
<p>7) співвідношення витрат на інновації і загального обороту економіки;</p>	<p>7) співвідношення витрат на інновації і загального обороту в галузі (регіоні);</p>	<p>7) співвідношення витрат підприємства на інновації і загального обороту підприємства;</p>
<p>8) частка продажів продуктів, які є новими для ринку, від загального обороту продукції в економіці;</p>	<p>8) частка продукції, що піддалася значним технологічним змінам або знов впроваджена, в загальному об'ємі продажів в галузі (регіоні);</p>	<p>8) питома вага обсягу продажів продукції, що піддані значним технологічним змінам або знов впроваджено, в загальному обороті продукції підприємства;</p>

<p>9) частка продажу нових для підприємства, але не для ринку продуктів, від загального обороту продукції в економіці;</p>	<p>9) частка продукції, що була удосконалена в загальному об'ємі продажів в галузі (регіоні);</p>	<p>9) питома вага об'єму продажів продукції, що була удосконалена, в загальному обороті продукції підприємства;</p>
<p>10) частка підприємств в економіці, які патентують свої винаходи;</p>	<p>10) частка підприємств в галузі (регіоні), які патентують свої винаходи, від загального числа підприємств, що функціонують в галузі (регіоні);</p>	<p>10) питома вага патентів, що приходяться на дане підприємство, в загальному числі патентів, зареєстрованих в галузі;</p>
<p>11) частка підприємств, які використовують нові торгові марки, в загальній кількості підприємств в економіці;</p>	<p>11) частка підприємств, які використовують нові торгові марки, в загальному числі підприємств в галузі (регіоні);</p>	<p>11) частка використаних нових торгових марок, що доводяться на підприємство, в загальному числі використаних нових торгових марок в галузі;</p>
<p>12) частка підприємств, які використовують реєстрацію частин проекту, в загальній кількості підприємств в економіці.</p>	<p>12) частка підприємств, що використовують реєстрацію частин проекту, в загальному числі підприємств, що функціонують в галузі (регіоні).</p>	<p>12) частка кількості реєстрацій частин проекту, що доводяться на дане підприємство, в загальному числі реєстрацій в галузі.</p>

Використання показника інноваційної конкурентоспроможності дозволяє

- 1. оцінити положення окремих країн, регіонів, галузей і підприємств порівняно з вітчизняними і зарубіжними аналогами у сфері розвитку інноваційної діяльності;
- 2. на основі факторного і інституційного аналізів виявити сильні і слабкі сторони в інноваційному розвитку і в розвитку окремих сфер, що безпосередньо впливають на активізацію інноваційної діяльності, на становлення регіональної і національної інноваційних систем;
- 3. виявити чинники, що надають найбільшу дію на розвиток інноваційного середовища і активізацію інноваційного процесу;
- 4. розробити рекомендації за напрямками структурних змін в умовах економічної модернізації і інноваційного розвитку, з врахуванням досвіду порівнюваних господарюючих суб'єктів.

Практичне завдання до теми 1:

1. Обрати сучасного та історичного інноваторів, проаналізувати та знайти фактори впливу
2. Для інноваційного продукту побудувати ланцюг розвитку
3. Навести приклади вітчизняних підприємств, які завдяки реалізації інноваційних розробок досягли міжнародного успіху



Тема 2. Оцінка ролі інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняної економіки



Зміст:

- 1. Конкурентоспроможність країни: сутність, фактори, джерела**
- 2. Індекс глобальної конкурентоспроможності та здатності до інновацій**
- 3. Легкість ведення бізнесу в країнах**
- 4. Глобальний індекс інновацій**

Практичне завдання до теми 2

1. Конкурентоспроможність країни

- –це здатність держави створювати національне бізнес-середовище, в якому вітчизняні виробники розвивають свої конкурентні переваги, займають стійкі позиції на світовому ринку, що забезпечує економічне зростання економіки на інноваційній основі.

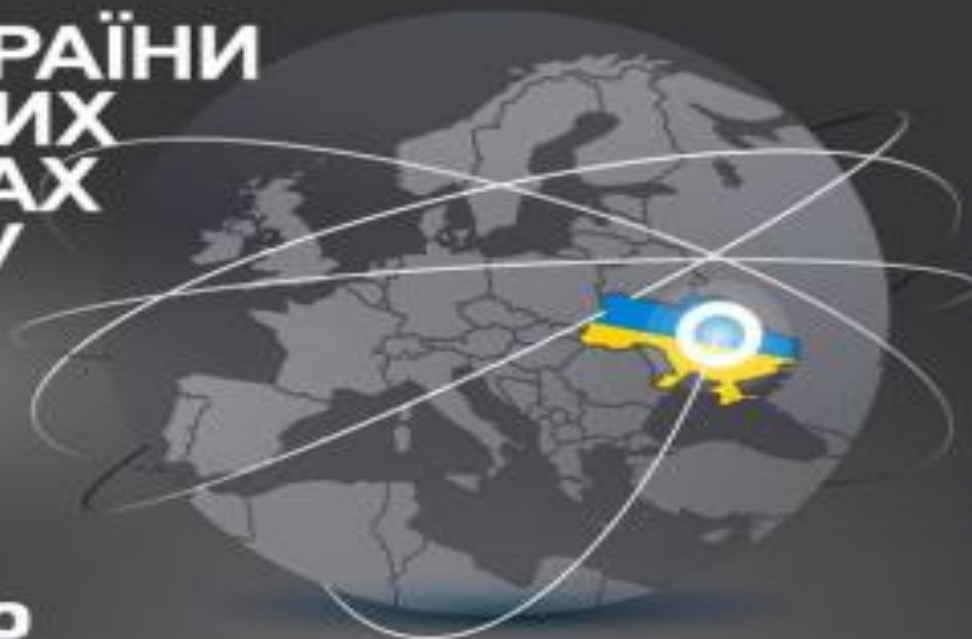
МІСЦЕ УКРАЇНИ В СВІТОВИХ РЕЙТИНГАХ 2018 РОКУ

● ЕКОНОМІКА,
ВИРОБНИЦТВО
ТА ТЕХНОЛОГІЇ

🔄 Зміни у рейтингу
щодо 2017 року

СЛОВО І ДІЛО

Інфографіку створено за даними відкритих джерел інформації станом на 02.08.2018 року



ГЛОБАЛЬНИЙ РЕЙТИНГ ІННОВАЦІЙ

1. Швейцарія
2. Нідерланди
3. Швеція
-
42. Греція
- 43. Україна** +7
44. Таїланд
-
124. Буркіна-Фасо
125. Того
126. Ємен



РЕЙТИНГ СВІТОВИХ ВИРОБНИКІВ СТАЛІ

1. Китай
2. Японія
3. Індія
-
11. Тайвань
- 12. Україна** -2*
13. Іран =
-
48. Греція
49. Колумбія
50. КНДР



ГЛОБАЛЬНИЙ ІНДЕКС НЕЛЕГАЛЬНОЇ ТОРГІВЛІ

1. Фінляндія
2. Велика Британія
3. США
-
75. Тринідад і Тобаго
- 76. Україна***
77. Беліз
-
82. М'янма
83. Ірак
84. Півія



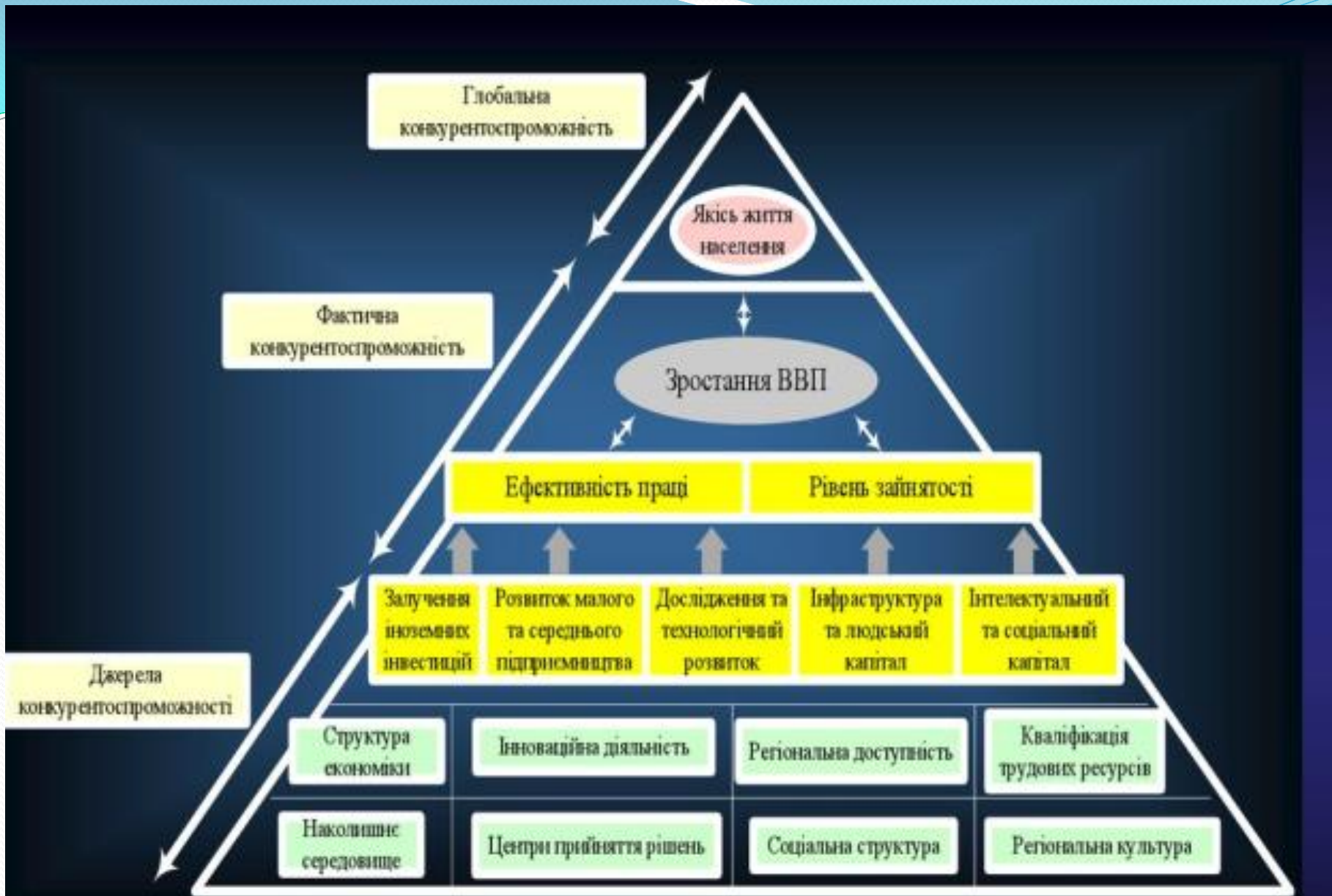
РЕЙТИНГ ЦИФРОВОЇ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ

1. США
2. Сінгапур
3. Швеція
-
57. Бразилія =
- 58. Україна** +2
59. Колумбія
-
61. Монголія
62. Індонезія
63. Венесуела



ГЛОБАЛЬНИЙ РЕЙТИНГ ШВИДКОСТІ ІНТЕРНЕТУ

1. Сінгапур
2. Швеція
3. Данія
-
57. Греція
- 58. Україна** -4
59. Кіпр =
-
198. Туркменістан
199. Східний Тимор
200. Ємен



Конкурентоспроможність, як рушійна сила розвитку



Чинники глобалізації конкуренції

Внутрішні:

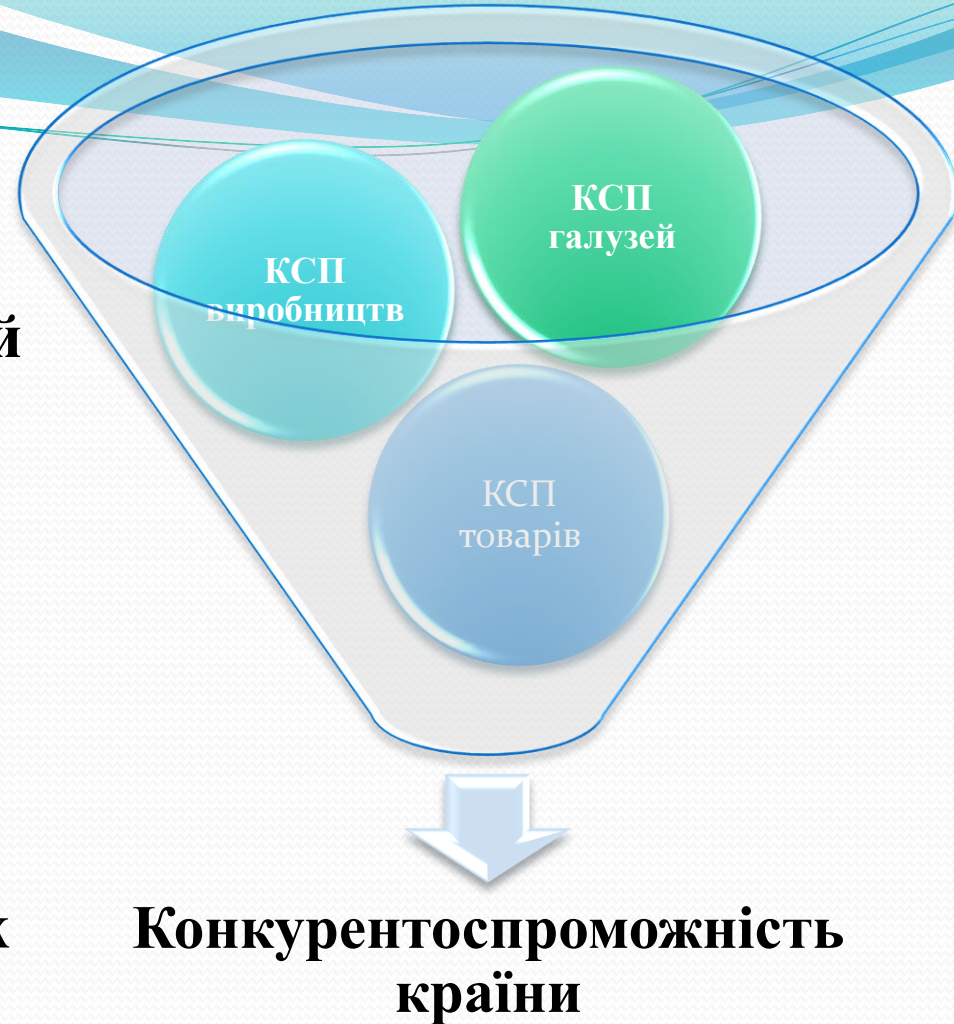
- ✓ розширення масштабу бізнесу;
- ✓ технологічне лідерство у галузі;
- ✓ підвищення операційної ефективності тощо.

Зовнішні:

- ✓ лібералізація світового господарського життя;
- ✓ міжкраїнні відмінності у вартості факторів виробництва, інвестиційних можливостях, інноваційному розвитку, податкових системах;
- ✓ зростаючий вплив ефекту масштабу бізнесу;
- ✓ технологічний прогрес у транспортній галузі та спадні витрати на перевезення.

Міжнародна конкурентоспроможність - економічний успіх держави визначаються наявністю в ній конкурентоспроможних галузей і виробництв.

МКСП країни є не простою сумою конкурентоспроможностей товарів, галузей, регіонів, а їх якісним поєднанням.



Концепція конкурентоспроможності країни

За М. Портером, здатність держави досягти конкурентоспроможності залежить від продуктивного використання **національних ресурсів – праці й капіталу.**

Продуктивність – головний критерій рівня життя.



Продуктивність людських ресурсів визначає їх заробітну плату, а **продуктивність використання капіталу – прибуток**, який отримують його власники. Створюється національний дохід, що оподатковується, який витрачається на оплату суспільних послуг і стимулює зростання рівня життя. Високопродуктивність фірм країни відповідає жорстким соціальним вимогам.

Джерела глобальної конкурентної переваги

Порівняльна перевага

Економія за рахунок масштабів виробництва

Глобальний досвід

Економія за рахунок масштабів матеріально-технічного
забезпечення

Економія за рахунок масштабів маркетингу

Економія за рахунок масштабів у закупках

Товарна диференціація

Запатентована технологія виробництва товару

Мобільність виробництва

2. Індекс глобальної конкурентоспроможності



(англ. The Global Competitiveness Index) — глобальне дослідження і супроводжуючий його рейтинг країн світу за показником економічної конкурентоспроможності.

Розрахований за методикою ВЕФ, заснований на комбінації загальнодоступних статистичних даних і результатів глобального опитування керівників компаній.

Дослідження проводиться з **1979** року і в цей час представляє найповніший комплекс показників конкурентоспроможності різних країн світу.



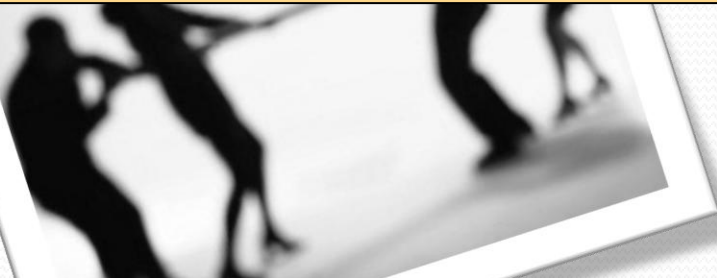
2. Індекс глобальної конкурентоспроможності

вимірює готовність країн до четвертої промислової революції та драйвери продуктивності.

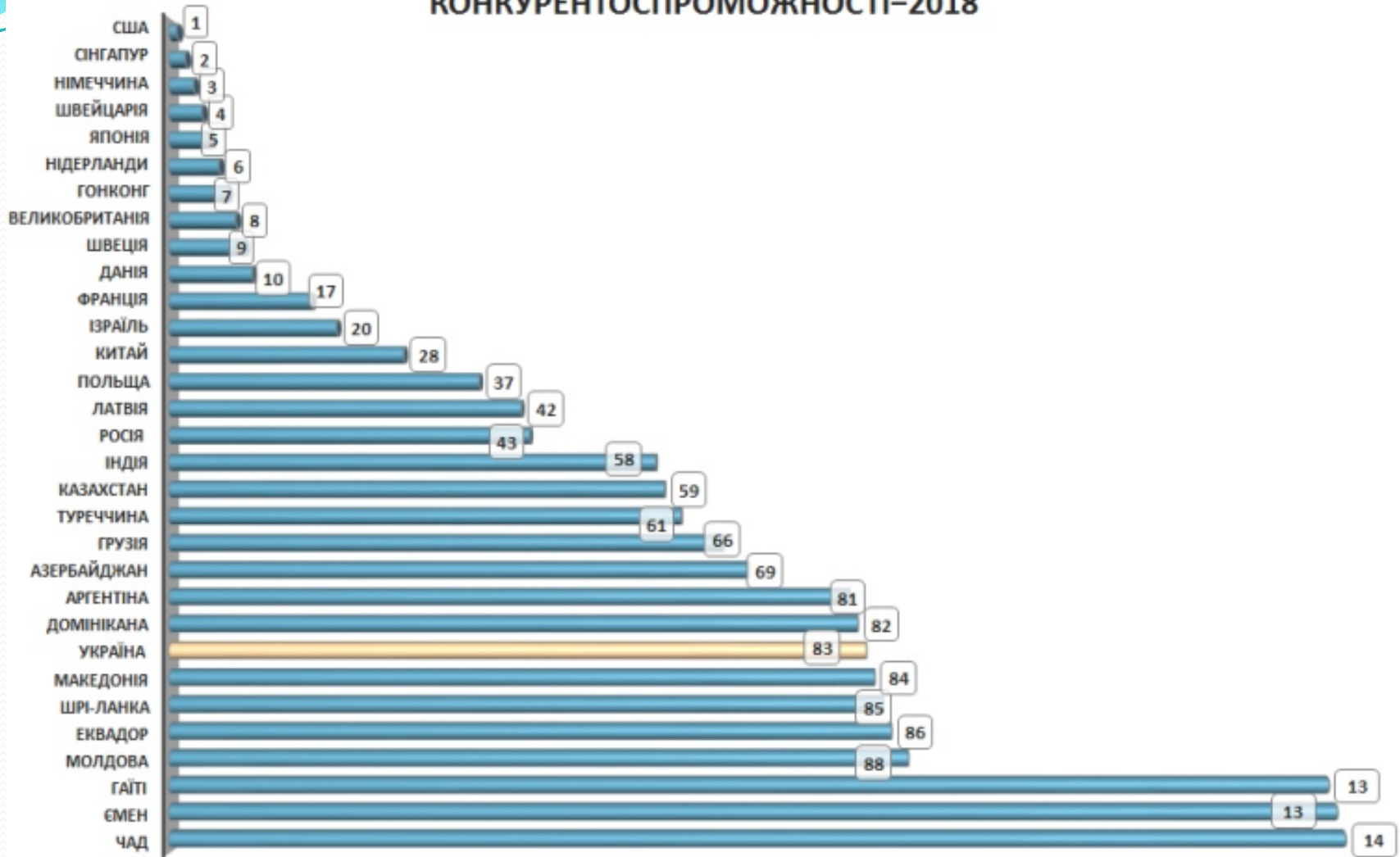
Всі змінні об'єднані в 12 контрольних показників, що визначають національну конкурентоспроможність:

1. Якість інститутів
2. Стан інфраструктури
3. Проникнення ІКТ
4. Макроекономічна стабільність.
5. Здоров'я
6. Навички

7. Споживчий ринок
8. Ринок праці.
9. Фінансова система
10. Розмір внутрішнього ринку.
11. Динаміка бізнес розвитку
12. Здатність до інновацій



ПОЗИЦІЇ ОКРЕМИХ КРАЇН СВІТУ У ІНДЕКСІ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ–2018



Global Competitiveness Index 4.0 2018 edition

Rank in 2017 edition: 89th/135

Performance Overview 2018

Key ◇ Previous edition △ Lower middle income group average □ Eurasia average



ІНДЕКС ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ У РОЗРІЗІ 12 ДРАЙВЕРІВ ПРОДУКТИВНОСТІ УКРАЇНА VS ПОЛЬЩА	Україна (83)		Польща (37)	
	бал	місце	бал	місце
1. ІНСТИТУЦІЇ	46,3	110	57,1	53
2. ІНФРАСТРУКТУРА	70,1	57	79,3	27
3. ВПРОВАДЖЕННЯ ІКТ	51,0	77	54,4	68
4. МАКРОЕКОНОМІЧНА СТАБІЛЬНІСТЬ	55,9	131	100	1
5. ЗДОРОВ'Я	72,0	94	86,2	49
6. КВАЛІФІКАЦІЯ	68,9	46	72,9	32
7. РИНОК ТОВАРІВ	55,3	73	61,2	38
8. РИНОК ПРАЦІ	59,5	68	59,8	62
9. ФІНАНСОВА СИСТЕМА	48,7	117	63,4	55
10. ЄМНІСТЬ РИНКУ	62,7	47	73,4	22
11. ДИНАМІКА БІЗНЕСУ	55,3	86	61,5	55
12. СПРОМОЖНІСТЬ ДО ІННОВАЦІЙ	39,0	58	48,7	38

ГЛОБАЛЬНИЙ ІНДЕКС КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ 2017-2018 РОКІВ

1	ШВЕЙЦАРІЯ		29	ЕСТОНІЯ	+1
2	США	+1	38	РОСІЙСЬКА ФЕДЕРАЦІЯ	+5
3	СІНГАПУР	-1	39	ПОЛЬЩА	-3
4	НІДЕРЛАНДИ		41	ЛИТВА	-6
5	НІМЕЧЧИНА		53	ТУРЕЧЧИНА	+2
6	ГОНГ-КОНГ	+3	59	СЛОВАЧЧИНА	+6
7	ШВЕЦІЯ	-1	60	УГОРЩИНА	+9
8	ВЕЛИКА БРИТАНІЯ	-1	81	УКРАЇНА	+4
9	ЯПОНІЯ	-1	87	ГРЕЦІЯ	-1
10	ФІНЛЯНДІЯ		89	МОЛДОВА	+11

ІНДЕКС ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ	2015-2016 (140 країн)	2016-2017 (138 країн)	2017-2018 (137 країн)		ТРЕНД ЗА ІНДЕКСОМ (10 останніх досліджень)
	місце в рейтингу			значення індексу*	
	79	85	81	4,1	
ОСНОВНІ ВИМОГИ	101	102	96	4,2	
ІНСТИТУЦІЇ	130	129	118	3,2	
ІНФРАСТРУКТУРА	69	75	78	3,9	
МАКРОЕКОНОМІЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ	134	128	121	3,5	
ОХОРОНА ЗДОРОВ'Я ТА ПОЧАТКОВА ОСВІТА	45	54	53	6,0	
ПІДСИЛЮЮЧІ ПРОДУКТИВНОСТІ	65	74	70	4,1	
ВИЩА ОСВІТА І ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА	34	33	35	5,1	
ЕФЕКТИВНІСТЬ РИНКУ ТОВАРІВ	106	108	101	4,0	
ЕФЕКТИВНІСТЬ РИНКУ ПРАЦІ	56	73	86	4,0	
РОЗВИТОК ФІНАНСОВОГО РИНКУ	121	130	120	3,1	
ТЕХНОЛОГІЧНА ГОТОВНІСТЬ	86	85	81	3,8	
РОЗМІР РИНКУ	45	47	47	4,5	
ІННОВАЦІЇ ТА ФАКТОРИ ВДОСКОНАЛЕННЯ	72	73	77	3,5	
ВІДПОВІДНІСТЬ БІЗНЕСУ СУЧАСНИМ ВИМОГАМ	91	98	90	3,7	
ІННОВАЦІЇ	54	52	61	3,4	

*/ індекс оцінюється за шкалою від 0 до 7, більше значення якого є кращим

Які напрями країни пріоритетні?

Чи просувається країна в динаміці?

Що може отримати країна з кращих країн з найвищою ефективністю?

Для підвищення конкурентоспроможності WEF 2018 р. радить всім країнам:

- будувати економіку, яка **менше залежить** від зовнішніх і внутрішніх шоків;
- бути гнучкими на рівні країни, галузей, підприємств і окремих людей;
- створювати **інноваційну екосистему**;
- сповідувати **людиноцентричний підхід** до економічного розвитку.

22.02.2017 Верховна Рада ратифікувала Угоду про участь України в програмі ЄС «**Конкурентоспроможність підприємств малого і середнього бізнесу** (Competiveness of Small and Medium Enterprises COSME) 2014-2020».

Можливості COSME для українських підприємців:


- **Полегшення виходу МСБ на зовнішні ринки** — надання консультативних послуг щодо експортно-імпортової діяльності МСБ на ринках ЄС та світу;
- **Покращення умов для конкурентоспроможності** — в т.ч. просування інтернаціоналізації кластерів, визначення та усунення зайвих регуляторних бар'єрів;
- **Формування культури ведення бізнесу** — освітні програми, проведення секторальних тренінгів, семінарів, програм з обміну, стажувань.

Важливі ініціативи COSME: Erasmus for Young Entrepreneurs, European Strategic Cluster Partnerships, European Destinations of Excellence.

- **Більше про COSME** https://ec.europa.eu/growth/smes/cosme_en
- **Конкурси COSME** <https://ec.europa.eu/easme/en/cosme>
- **Програми COSME** <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/15130>
- **Europe Enterprise Network – Ukraine** – <http://www.iop.kiev.ua/~een/index-ua.html>
- <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail...>

3. Легкість ведення бізнесу в країнах

«Ведення бізнесу» (англ. Doing Business Report) - щорічне дослідження Групи Всесвітнього банку, що оцінює в 190 країнах простоту здійснення підприємницької діяльності, оцінці нормативних актів, що регулюють діяльність малих та середніх підприємств протягом всього життєвого циклу та порядку їх застосування в практиці

СТРАТЕГІЯ 2020		 РОЗВИТОК	
КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ	2014	2020	
Рейтинг легкості ведення бізнесу	112	ТОП 20	
Кредитний рейтинг країни (категорія)	ССС	ВВВ	
Індекс глобальної конкурентоспроможності	84	ТОП 40	
ВВП на душу населення	\$8,500	\$16,000	
Іноземні інвестиції в 2015-2020		\$40 млрд	
Відношення дефіциту бюджету до ВВП	10,1%	3%	
Відношення державного боргу до ВВП	67,6%	60%	
Інфляція	19%	1,7%	

ЗМІНИ МІСЦЯ УКРАЇНИ У РЕЙТИНГАХ DOING BUSINESS



DOING BUSINESS 2018

КОМПОНЕНТИ, ЗА ЯКИМИ УКРАЇНА ЗРОСЛА



КОМПОНЕНТИ, ЗА ЯКИМИ УКРАЇНА ВПАЛА





DOING BUSINESS 2018

МІНРЕГІОН

ЗАГАЛЬНЕ МІСЦЕ
У СПИСКУ З 190 КРАЇН



ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МІСТОБУДІВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ



СПРОЩЕННЯ
ДОЗВІЛЬНОЇ
СИСТЕМИ



ОТРИМАННЯ
СЕРТИФІКАТІВ ЧЕРЕЗ
ЕЛЕКТРОНУ СИСТЕМУ



ПЕРЕХІД
ДО КЛАСТІВ
НАСЛІДКІВ



ПЕРЕЛІК РОБІТ,
ЯКІ НЕ ПОТРЕБУЮТЬ
ДОЗВОЛУ



КРИТЕРІЇ
ДЛЯ ПЕРЕВІРОК

ІНДИКАТОР ОТРИМАННЯ
ДОЗВОЛІВ НА БУДІВНИЦТВО
(+ 105 ПОЗИЦІЙ)



ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ УМОВ ВЕДЕННЯ БУДІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ



СКАСОВАНО ВИМОГУ
ОТРИМАННЯ ВИХІДНИХ
ДАНИХ ВІД ДСНС



ПРИЙНЯТО 14 НПА
НА ВИКОНАННЯ ЗАКОНУ

- Рейтинг Doing Business не є самоціллю, самоціллю є **реальне покращення життя підприємців.**
- 1 пункт у рейтингу Doing Business приносить державі близько **\$500-600 млн інвестицій.**
- 19.10.2017 схвалили створення **Офісу залучення та підтримки інвестицій** (Ukraine Investment Promotion Office; Ukraine Invest) за фінансового сприяння Western NIS Enterprise Fund.
- Розробили **дорожню карту** просування України в рейтингу Doing Business.



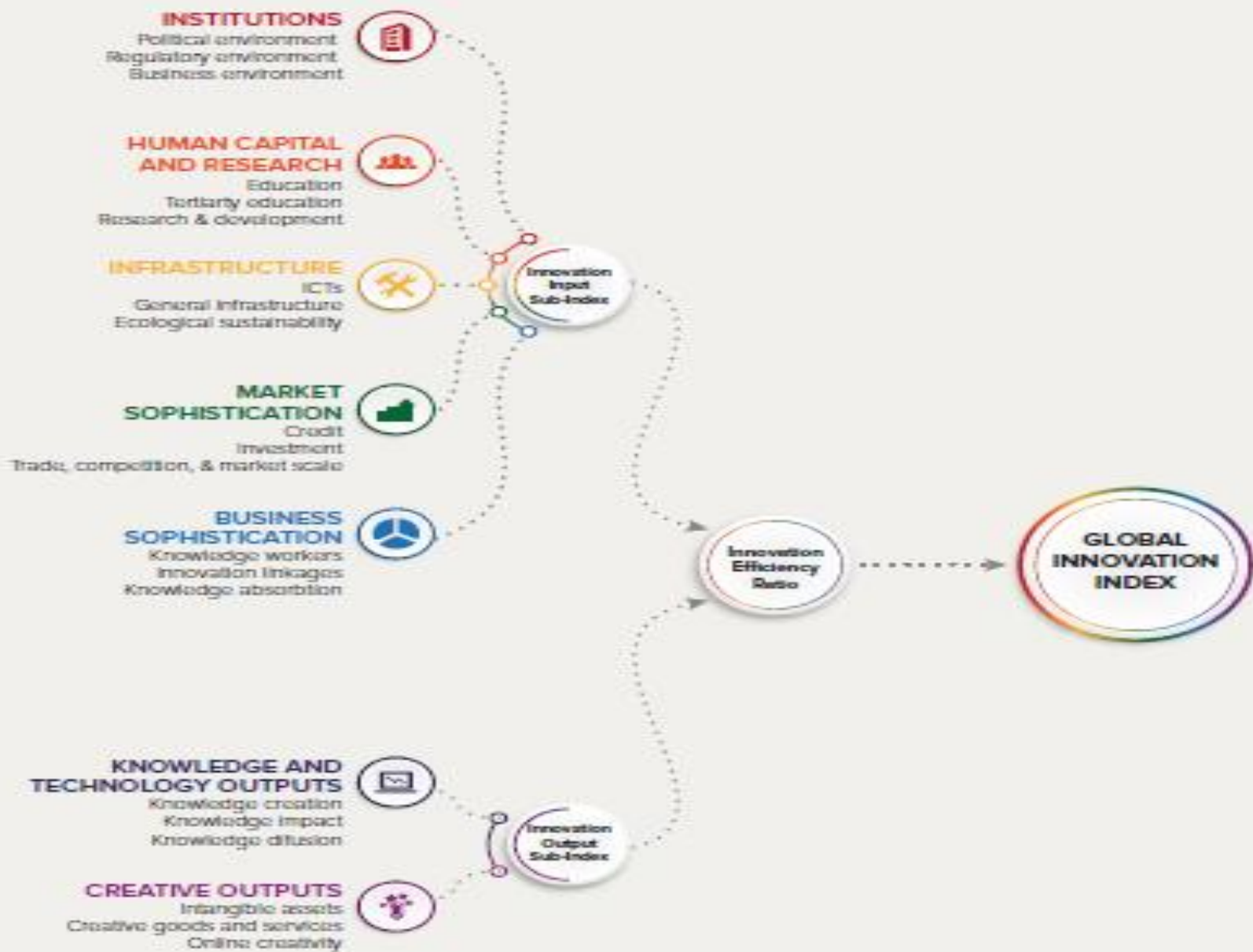
THE GLOBAL INNOVATION INDEX



4. Глобальний індекс інновацій

характеризують інноваційний розвиток країн світу, які перебувають на різних рівнях економічного розвитку.

- Успішність економіки пов'язана, як з наявністю інноваційного потенціалу, так і умов для його втілення.
 - Індекс розраховується як зважена сума оцінок двох груп показників:
 - **Наявні ресурси і умови для проведення інновацій (Innovation Input):**
 - інститути;
 - Людський капітал і дослідження;
 - інфраструктура;
 - Розвиток внутрішнього ринку;
 - Розвиток бізнесу.
 - **Досягнуті практичні результати здійснення інновацій (Innovation Output):**
 - Розвиток технологій і економіки знань;
 - Результати творчої діяльності.
- Дослідження проводиться з 2007 року і на даний момент представляє найбільш повний комплекс показників інноваційного розвитку по різних країнах світу.



УКРАЇНА В ГЛОБАЛЬНОМУ РЕЙТИНГУ ІННОВАЦІЇ

У НАС ВИСТАЧАЄ ВЧИТЕЛІВ

3 місце за балансом учнів та вчителів



МИ — ОДНА З НАЙОСВІЧЕНІШИХ КРАЇН

12 місце за охопленням вищою освітою



МОЖНА ЛЕГКО ОТРИМАТИ КРЕДИТ..

26 місце у світі



У НАС БАГАТО ПРАЦЕВЛАШТОВАНИХ ЖІНОК ЗІ СТУПЕНЕМ МАГІСТРА ТА ВИЩЕ

3 місце у світі



...І СТВОРЮВАТИ ІННОВАЦІЇ

19 місце у світі за кількістю патентів на винаходи



1 місце у світі за кількістю патентів на корисні моделі



5 місце за кількістю торговельних марок

ЗМІНЮВАТИ СВІТ НА КРАЩЕ

5 місце за ефективністю інновацій



ПРОДАВАТИ СВОЇ ТЕХНОЛОГІЇ ПО ВСЬОМУ СВІТУ

15 місце за експортом інформаційно-комунікаційних послуг



GLOBAL INNOVATION INDEX

Україна



2015

2016

2017

2018

Индекс конкурентоспособности

Инновационные экономики



Индекс инновационности

Практичне завдання до теми 2:

Провести бенчмаркінг конкурентоспроможності в командах з презентацією

Умови:

1. Україна обов'язково
2. з рейтинги
3. з особи
4. з останні роки
5. Знайти зв'язки та побудувати графіки





**Тема 3. Управління
конкурентоспроможністю
промислових підприємств**

ЗМІСТ

1. **Управління КСП: підходи, фактори, конкурентні сили**
2. **Методи оцінювання галузевої КСП**
3. **Онлайн-інструменти для безпечної роботи підприємств галузі**
4. **Практичне завдання до теми 3**

1. Управління КСП: підходи, фактори, конкурентні сили

Пасивний	Адаптивний	Креативний	
Розв'язання проблем	Пристосування до зовнішнього середовища	Активне формування конкурентних переваг для досягнення довгострокових цілей	Мета для підприємства
На виробництво	На маркетинг	На інновації	Функціональний аспект
Слабкі рамки відповідальності	Жорсткі рамки повноважень	Гнучкі рамки	Розподіл повноважень
Особисте збагачення, збереження робочого місця	Збереження статусу, адекватна з/п	Прагнення успіху фірми, власне зростання зі зростанням підприємства	Мотивація для вищого-звичайного працівника
-	Нейтральне	+	Ставлення до ризику і змін
Забезпечення на стадії становлення	Тактичний моніторинг	Стратегічний моніторинг	Інформаційне забезпечення

Фактори, які здійснюють вплив на управління конкурентоспроможністю підприємства

Ознака	Види факторів
Залежно від місця виникнення (по відношенню до конкурентного середовища)	<ul style="list-style-type: none"> - внутрішні (виникнення та інтенсивність прояву внутрішніх факторів безпосередньо залежить від діяльності підприємств-складових конкурентного середовища, стану їх ресурсної бази, характеру організації системи стратегічного управління, системи загального менеджменту тощо) - зовнішні (виникнення та інтенсивність прояву зовнішніх факторів не залежить від діяльності підприємств і обумовлюється станом зовнішнього середовища)
Залежно від сфери походження	<ul style="list-style-type: none"> -наукові, техніко-технологічні, управлінські, економічні, соціально-демографічні, - географічні, екологічні, політичні.
За характером спеціалізації	<ul style="list-style-type: none"> - загальні (здійснюють вплив на усі складові конкурентного середовища без винятку),- специфічні (здійснюють вплив на складові конкурентного середовища, що діють в межах, наприклад, певної галузі, або певного регіону, або тих, що діють на конкретному ринку), - індивідуальні (зміни лише окремої складової конкурентного середовища)
За тривалістю дії	<ul style="list-style-type: none"> - Постійні , тимчасові
Залежно від ступеню корисності	<ul style="list-style-type: none"> - стимулюючі (фактори, що сприяють підсиленню конкурентних позицій і стимулюють зростання конкурентоспроможності підприємства), - дестимулюючі (фактори, що здійснюють негативний вплив на конкурентні позиції підприємства і стримують процес зростання його конкурентоспроможності)
Залежно від рівня взаємної бумовленості	<ul style="list-style-type: none"> - природні (первинні) фактори - це природні ресурси, географічне положення, -похідні(вторинні) – цетехніка, технологія, економічне середовище та ін.
За ступенем впливу з боку держави і підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - неконтрольовані державою; -контрольовані державою, неконтрольовані підприємством; - контрольовані підприємством

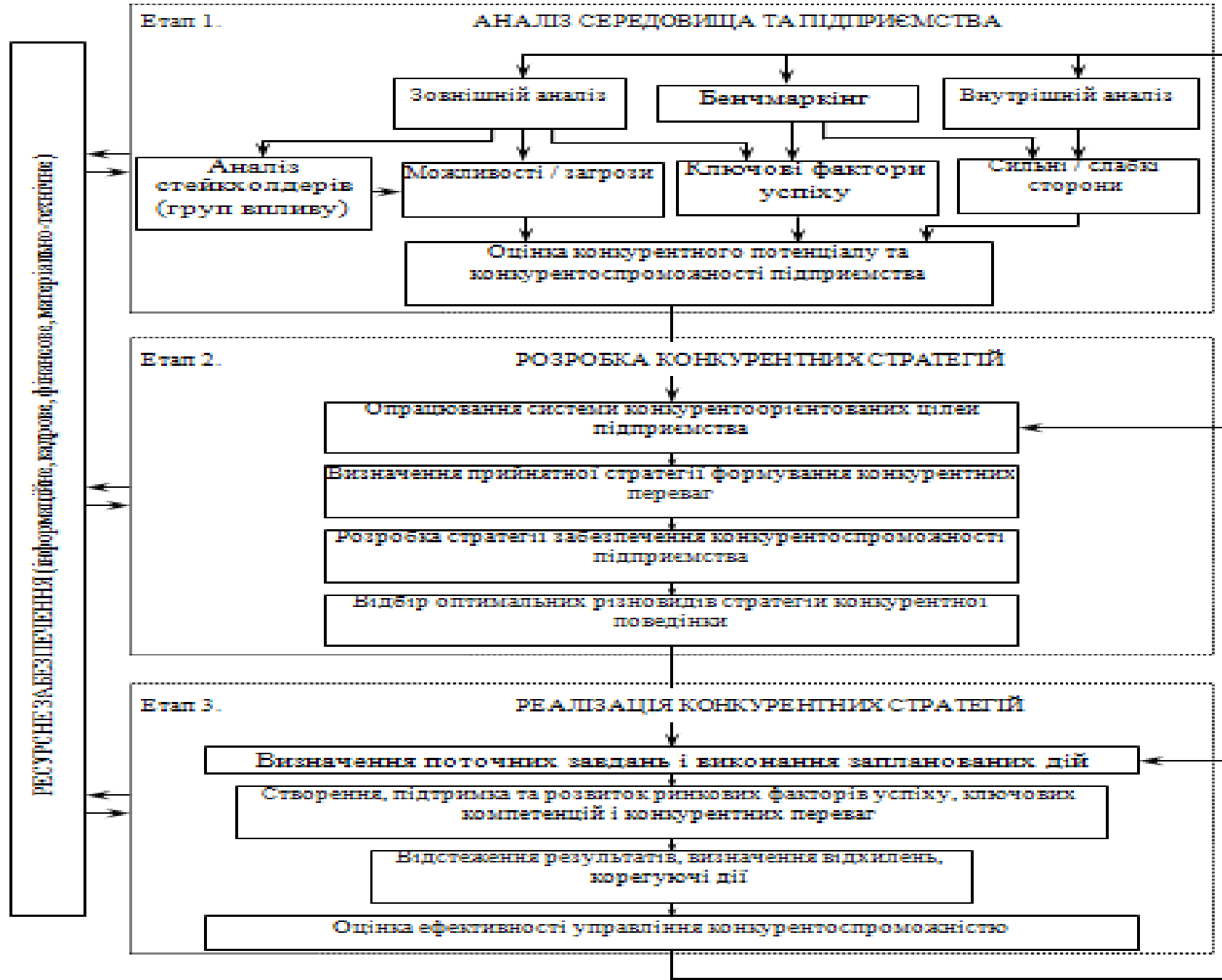


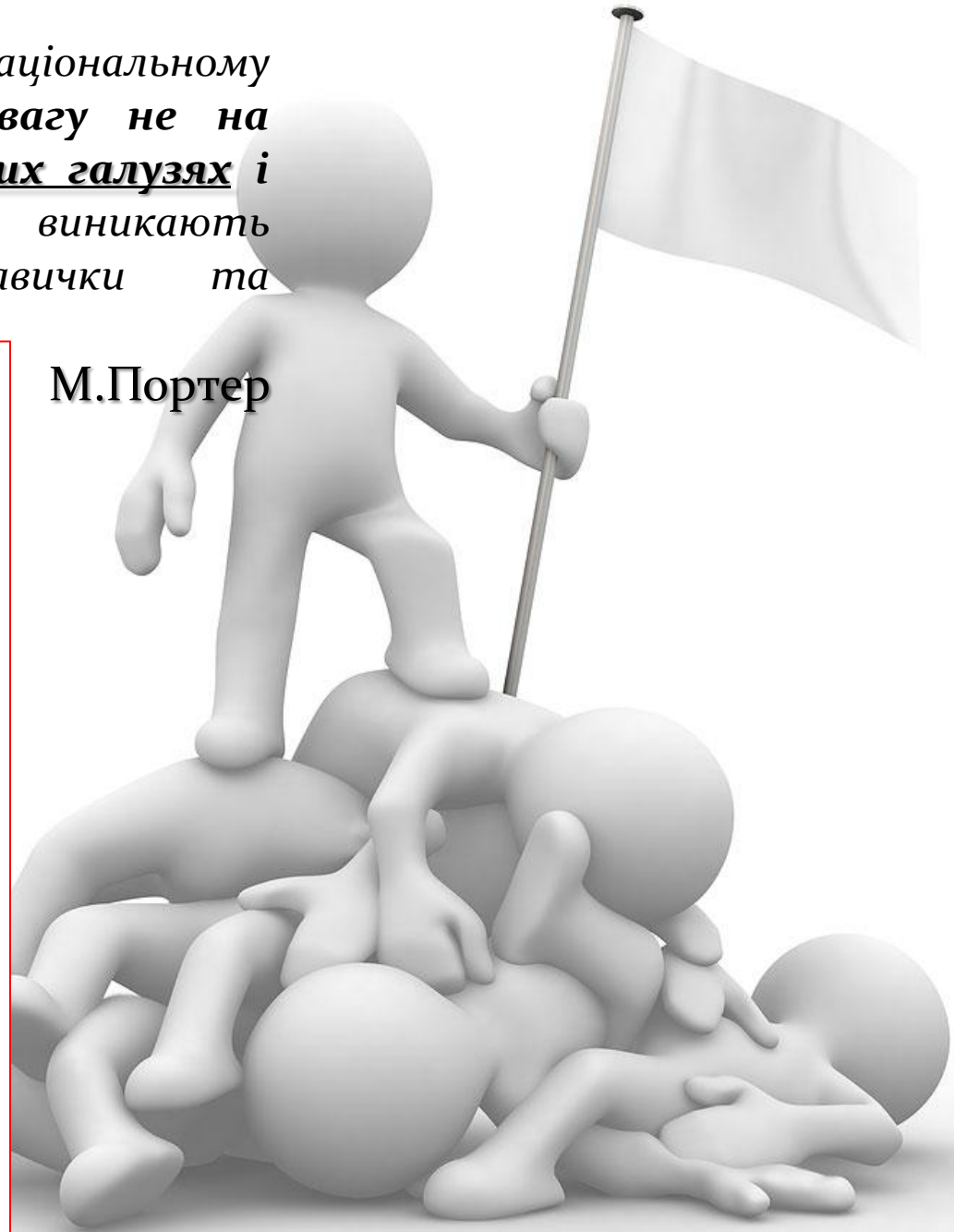
Рисунок 3 - Етапи і процедури процесу управління конкурентоспроможністю підприємства 68

«конкурентоспроможність на національному рівні, необхідно фокусувати увагу не на економіці як цілому, а на певних галузях і сегментах галузі. Як і чому виникають комерційно життєздатні навички та технології в конкурентних галузях»

Галузевий рівень

конкурентоспроможності
«визначається наявністю у неї **конкурентних переваг**, що дозволяють, по-перше, виробляти (з витратами не вище інтернаціональних) **продукцію високої якості**, що задовольняє вимоги конкретних груп споживачів щодо **споживчої цінності товарів**, їх **ринкової новизни та вартості (ціни)**, і, по-друге, постачати її на **конкурентний світовий ринок в оптимальні терміни**, які диктуються

М.Портер





ЕТАПИ РОЗВИТКУ АМКУ ТА НАПРЯМКИ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ





Види порушень законодавства про захист економічної конкуренції

Зловживанням монопольним (домінуючим) становищем

Антиконкурентні узгоджені дії

Недобросовісна конкуренція

Антиконкурентні дії органів влади

Інші види порушень

ВИДИ ПОРУШЕННЯ ЗАКОНОДАВСТВА В 2017 РОЦІ



(?) Microsoft Office PowerPoint

Суб'єкт господарювання займає монопольне (домінуюче) становище на ринку товару, якщо:

- на цьому ринку у нього немає жодного конкурента;
- не зазнає значної конкуренції внаслідок обмеженості можливостей доступу інших суб'єктів господарювання щодо закупівлі сировини, матеріалів та збуту товарів, наявності бар'єрів для доступу на ринок інших суб'єктів господарювання, наявності пільг чи інших обставин;
- частка на ринку товару перевищує 35 відсотків, якщо він не доведе, що зазнає значної конкуренції;
- частка на ринку товару становить 35 або менше відсотків, але він не зазнає значної конкуренції, зокрема внаслідок порівняно невеликого розміру часток ринку, які належать конкурентам;
- разом з 2 іншими учасниками ринку мають сукупну частку понад 50% або разом з 4 іншими учасниками ринку – сукупну частку понад 70% і при цьому не доведуть, що вони конкурують між собою і зазнають конкуренції з боку інших учасників ринку.



НАЙБІЛЬШІ ШТРАФИ, НАКЛАДЕНІ АМКУ У ПЕРІОД 2015-2017 РОКІВ



Зловживання на аукціонах
Укрнафти
щодо продажу сирої нафти

**1 371,3
млн грн**

ПАТ НПК Галичина, ПАТ Транснаціональна фінансово-промислова нафтова компанія Укртатнафта, ТОВ Торговий дім Прикарпаттянафтотрейд, ТОВ Котлас, ТОВ Галнафта, ТОВ Гарант-УТН

НАЙБІЛЬШІ ШТРАФНІ САНКЦІЇ

Антиконкурентні дії на
фармацевтичному
ринку

**139,1
млн грн**

ТОВ Санофі-Авентіс Україна,
ТОВ СП Оптіма-Фарм, Лтд,
ТОВ БаДМ

Змови при закупівлі послуг
з днопоглиблення в
портах Азовського та
Чорного морів

**81,5
+ 22,9
млн грн**

ТОВ Техморгідрострой Миколаїв,
ТОВ Іріда, ПП Інфлот - Данубіус
Ейдженсі
+
ТОВ УКРЗВ'ЯЗОКГІДРОБУД, ТОВ
ЛІГОС УФ

Посекундна тарифікація,
яка фактично була
похвилинною

**40,8
млн грн**

ПРАТ Київстар,
ТОВ лайфселл



Антиконкурентні узгоджені дії суб'єктів господарювання



По-перше, їх поділяють на формальні та неформальні угоди. Формальні угоди – офіційно укладені договори, про взаємні дії чи бездіяльність, які мають юридичну силу та призводять до обмеження, усунення або припинення конкуренції на певному товарному ринку. Наявність таких формальних угод досить легко дозволяє довести наявність антиконкурентного правопорушення та притягнути сторони до відповідальності.

Набагато складніше довести та припинити узгоджені антиконкурентні дії, якщо вони здійснюються у відповідності з неформальною, так званою «джентльменською угодою», яку кваліфікують як «зговір». Формальні і неформальні угоди мають однаково руйнівні наслідки для конкуренції.



Частина 2 статті 6 ЗЗЕК: - окремі приклади антиконкурентних узгоджених дій:

- 1) встановлення цін чи інших умов придбання або реалізації товарів;
- 2) обмеження виробництва, ринків товарів, техніко-технологічного розвитку, інвестицій або встановлення контролю над ними;
- 3) розподілу ринків чи джерел постачання за територіальним принципом, асортиментом товарів, обсягом їх реалізації чи придбання, за колом продавців, покупців або споживачів чи за іншими ознаками;
- 4) спотворення результатів торгів, аукціонів, конкурсів, тендерів;
- 5) усунення з ринку або обмеження доступу на ринок (вихід з ринку) інших суб'єктів господарювання, покупців, продавців;
- 6) застосування різних умов до рівнозначних угод з іншими суб'єктами господарювання, що ставить останніх у невідгдане становище в конкуренції;
- 7) укладення угод за умови прийняття іншими суб'єктами господарювання додаткових зобов'язань, які за своїм змістом або згідно з торговими та іншими чесними звичаями в підприємницькій діяльності не стосуються предмета цих угод;
- 8) суттєвого обмеження конкурентоспроможності інших суб'єктів господарювання на ринку без об'єктивно виправданих на те причин.



Справа № 126-26.13/66-15 розпочата за ознаками вчинення учасниками ринку крупи гречаної порушення законодавства про захист економічної конкуренції, у вигляді антиконкурентних узгоджених дій



- **2015 рік** – Комітетом розпочато розслідування на ринку крупи гречаної, у ході якого відкрито справу про порушення найбільшими виробниками-переробниками крупи гречаної законодавства про захист економічної конкуренції, у вигляді антиконкурентних узгоджених дій.

Проблемні питання, виявлені під час розслідування у справі

- причиною суттєвого подорожчання крупи гречаної для кінцевого споживача та одночасного підвищення цін виробниками-переробниками була обмежена пропозиція (дефіцит) зерна гречки на території України, що пов'язано із скороченням посівних площ протягом 2013-2015 років і, відповідно, зменшенням обсягів виробництва крупи гречаної.



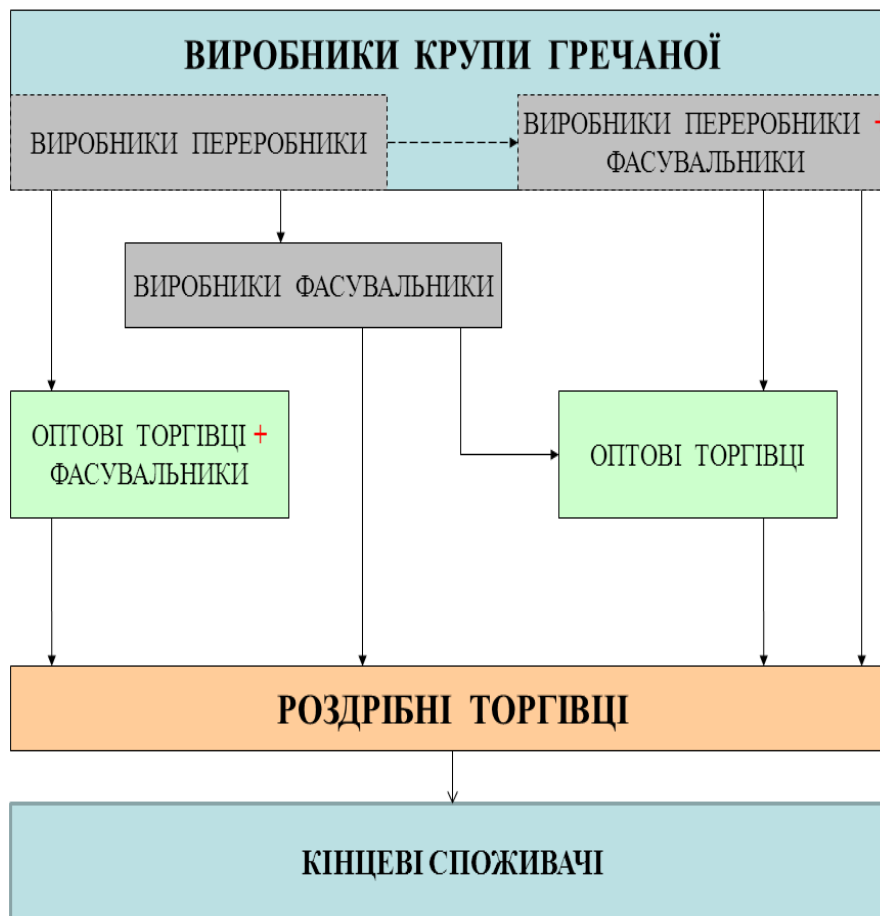


Структура ринку крупи гречаної



У ланцюгу реалізації крупи гречаної до кінцевого споживача присутні наступні категорії учасників:

- виробники-переробники (переробка зерна гречки на крупу гречану);
- виробники-фасувальники (фасування крупи гречаної);
- оптові торговці (постачальники в торгівлю);
- роздрібні торговці

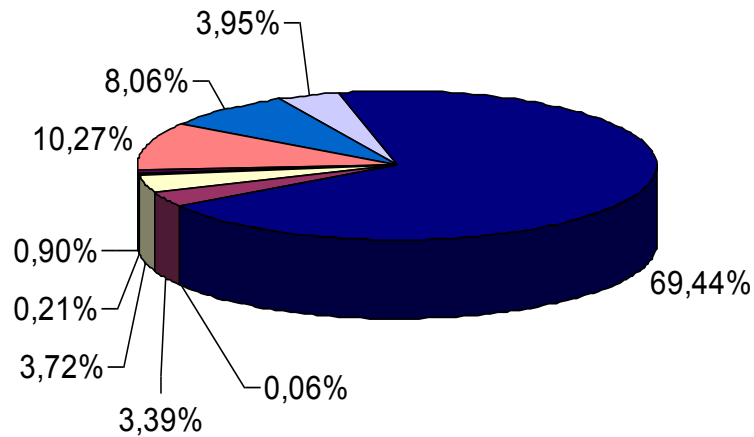




Частки реалізації на внутрішній ринок України крупя гречаної виробниками переробниками

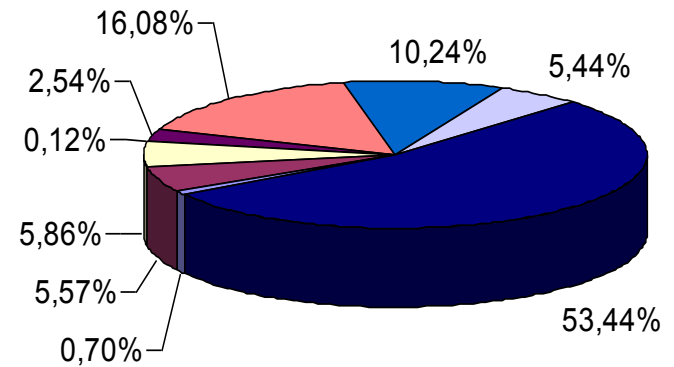


Частки суб'єктів господарювання на ринку крупя гречаної за 2015 рік



- КП Білоцерківський КХП
- ДП "Крупозавод Озерянка ТОВ «ІПС»
- ТОВ "Вінницький крупозавод"
- ТОВ "Рідний продукт"
- Інші виробники
- ТОВ "Скви́рський комбінат хлібопродуктів"
- ДП "Радивілівський комбінат хлібопродуктів"
- ТОВ "Олімп"
- ТОВ "Тріо"

Частки суб'єктів господарювання на ринку крупя гречаної за 6 місяців 2016 року



- КП Білоцерківський КХП
- ДП "Крупозавод Озерянка ТОВ «ІПС»
- ТОВ "Вінницький крупозавод"
- ТОВ "Рідний продукт"
- Інші виробники
- ТОВ "Скви́рський комбінат хлібопродуктів"
- ДП "Радивілівський комбінат хлібопродуктів"
- ТОВ "Олімп"
- ТОВ "Тріо"

Наявна в Комітеті інформація свідчить про відсутність на сьогодні підстав для визначення монопольних утворень на ринку крупя гречаної. Частка найкрупнішого учасника (ТОВ «Олімп») становить близько 16%, частки інших учасників складають не більше 10% по кожному. Отже, ринок крупя гречаної є конкурентним.



Найпоширеніші порушення з недобросовісної конкуренції:



Ст. 15-1 Поширення інформації що вводить в оману конкуренції

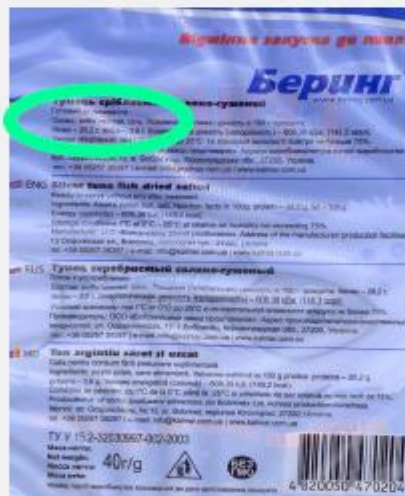
Ст. 15 Досягнення неправомірних переваг у конкуренції

Ст. 1 Недобросовісна конкуренція

Недобросовісна конкуренція:

Ст. 4 Неправомірне використання позначень

Ст. 8 Дискредитація суб'єкта господарювання



- Поширення неправдивих відомостей, внаслідок обраного способу їх викладення при маркуванні продукції;
- На упаковці назва – “Тунець сріблястий”, в той час як у його складі замість риби “Тунець” входить – “минтай”;
- Реалізовано на суму 380 тис. грн;
- Порушення не визнано і не припинено;
- Штраф 200 тис. грн, що складає 2,5% від мах суми штрафу, передбаченого законодавством



- Поширення неправдивих відомостей, наслідок обраного способу їх викладення при маркуванні продукції;
- На упаковці продукції міститься неправдива інформація щодо виду продукції - "масло", та споживчих властивостей, в той час як у його складі є рослинні жири, які не дозволяються при виробництві масла
- Штраф 790 тисяч 311 грн



Напій алкогольний міцний «Тростиновий» («Тростиновий» Captain Jack Black™ [Кантан Джек Блек™])

- Поширення неправдивих відомостей, наслідок обраного способу їх викладення при маркуванні продукції;
- На етикетці продукції міститься неправдива інформація щодо виду продукції «RUM, та споживчих властивостей.
- Відповідач, позиціонує в обраний спосіб свою продукцію, як ром, напис слова «RUM» виконаний великими літерами, і є домінуючим, в той час, як напис – «напій алкогольний міцний «Тростиновий», виконано настільки дрібним шрифтом, а також кольором основного фону етикетки, що при ненаближеної відстані від продукції унеможливорює його прочитання.
- Ром і напій алкогольний міцний «Тростиновий» це різні продукт, які відрізняються споживчими властивостями.
- Штраф 14 млн 67 тис. 786 грн

Позначення: Еко, Екологічно чиста, Екологічно безпечна



- поширення неправдивих відомостей, внаслідок обраного способу їх викладення при маркуванні продукції;
- на етикетках продукції, містяться позначення: еко, екологічно чиста, екологічно безпечна;
- відповідачі позиціонували свою продукцію, як екологічна;
- суб'єктам господарювання були надані рекомендації: усунути причини виникнення порушень у вигляді розміщення на етикетках продукції написів «екологічно безпечна», «екологічно чиста» з позначеннями «еко», що містять неправдиву інформацію та утриматися від вчинення подібних дій у подальшому.
- Суб'єкти: ТОВ «АГРОМАТ»; ПП «ЗІП»; ПрАТ «Терминал-М»; ТОВ «Бетта»; ФОП Вартаньян О.А.

В процесі здійснення досліджень АМКУ умовно виділяє 3 категорії потенційних порушників, що наносять еко- або органік-маркування на свою продукцію

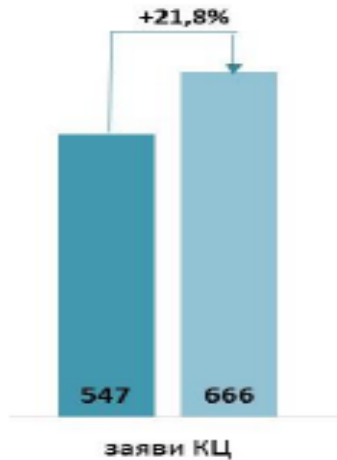
<p>Ті, що не були обізнані з тим, що орган сертифікації не уповноважений надавати сертифікат на еко- або органік-маркування та погодились з твердженням АМКУ, що подібні дії вводять споживачів в оману</p>	<p>Ті що, намагаються приховати або перетрактовують намір розміщувати на продукції скорочення типу «ЕКО», говорячи, що мова йде про «економну» продукцію, а не про екологічну</p>	<p>Ті, що, в разі виявлення органами комітету продукції, яку вони виробляють з еко- або органік-маркуванням, не ідентифікують її як власну, називаючи дану продукцію контрафактною</p>
<p>Таким суб'єктам надаються рекомендації обов'язкові для виконання з вимогою в означений термін прибрати означені маркування без застосування штрафних санкцій</p>	<p>Обидві категорії принципово налаштовані на уникнення відповідальності від порушення законодавства про недобросовісну конкуренцію та потенційно є об'єктами для накладення штрафних санкцій Комітетом</p>	

Відповідно до статті 22 Закону України «Про захист економічної конкуренції» визначено **4 види концентрацій**:

- **злиття суб'єктів господарювання чи приєднання** одного суб'єкту господарювання до іншого;
- **придбання безпосереднього або опосередкованого контролю над одним або декількома суб'єктами господарювання** (зокрема за рахунок набуття активів чи обіймання керівних посад);
- **створення** (двома або більшою кількістю суб'єктів господарювання) повнофункціонального спільного підприємства, яке протягом тривалого періоду буде самостійно здійснювати господарську діяльність, при цьому таке створення не призводить до координації конкурентної поведінки;
- **безпосереднє або опосередковане придбання часток** (акцій, паїв), які забезпечують досягнення чи перевищення 25 або 50 відсотків голосів у вищому органі управління суб'єкту господарювання.



ПОНАД 20% ЗРОСТАННЯ ЗАГАЛЬНОЇ КІЛЬКОСТІ ЗАЯВ НА КОНЦЕНТРАЦІЮ ТА +10 п.п. ЧАСТКИ КОНЦЕНТРАЦІЙ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ СВІДЧИТЬ ПРО ДОВІРУ ДО АМКУ



+10 п.п. збільшення частки та понад 50% зростання кількості заяв на концентрацію вітчизняних суб'єктів господарювання

Недопущення надання дозволів на концентрації за участю осіб, до яких застосовуються санкції



ПРИКЛАДИ ДОЗВОЛЕНИХ КОНЦЕНТРАЦІЙ:

- Bayer – Monsanto (насіння, захист рослин)
- ТОВ Радехівський цукор та ТОВ Провесінь-Агроінвест (цукор)
- ПАТ ФФ Дарниця та ПАТ НВЦ Борщагівський ХФЗ (фарма)
- HP – Samsung (принтери)
- Kronospan Holdings P.L.S. – ПрАТ Кростенецький завод МДФ (ДСП, МДФ тощо)
- Gebr. Heinemann SE&Co KG – SkyRianta Ltd. (duty free)

Внутрішньогалузева

конкуренція є величезним стимулом розвитку національної економіки: компанії підвищують якість продукції, знижують витрати, сприяють НТП.



Фактори поділяються на:

- **основні**, які дістаються даром від природи (природні і кліматичні ресурси, географічне положення країни і некваліфіковане населення),

- **розвинені**, які створюються невтомною працею, із застосуванням капіталу, знань і досвіду (сучасна інфраструктура, висококваліфікований персонал, банки науково-технічної інформації).

Тільки розвинені чинники дають країні конкурентні переваги, які досить важко скопіювати країнам-конкурентам

"Конкурентний ромб" М. Портера

Взаємне співробітництво компаній-суміжників дозволяє реалізовувати **спільні проекти розвитку**, сприяє виникненню **альянсів**. Впроваджуються **нові методи виробництва і управління**, знижуються **транзакційні витрати**, посилюється **обмін інформацією** між фахівцями різних галузей. «Пучки» галузей - **кластери**, в яких компанії інтегровані по вертикалі та горизонталі

Загальні підсумки 2018 року

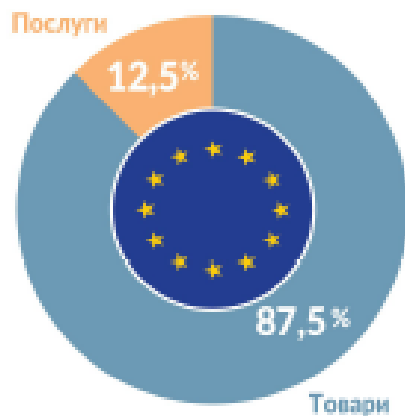
Експорт товарів і послуг

товари та послуги:

\$ 23,0 млрд | товари: **\$ 20,2 млрд** | послуги: **\$ 3,9 млрд**

З 2013 року запроваджена нова методологія та система обліку у статистиці зовнішньої торгівлі послугами, яка враховує послуги з переробки дещальницької сировини для реалізації за кордоном. Для уникнення подвійного обліку загальні обсяги експорту товарів і послуг розраховані за формулою: експорт (товари та послуги) = експорт товарів + експорт послуг – вартість експорту послуг з переробки дещальницької сировини, яка у 2018 році склала в експорті – 1 026,7 млн дол.

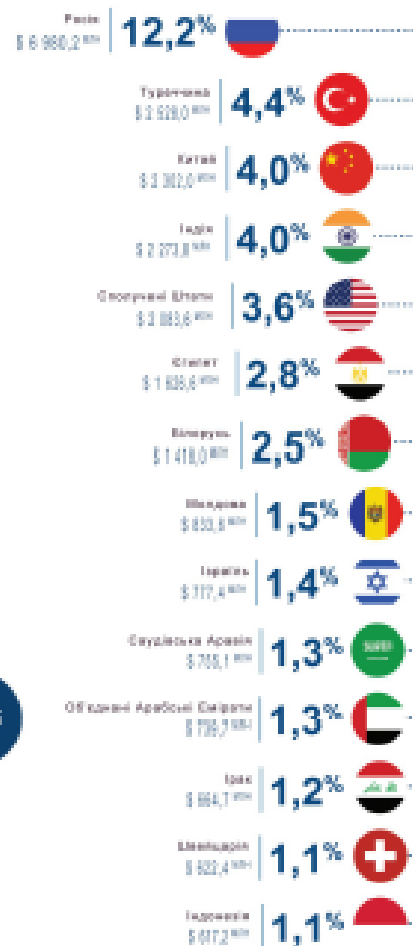
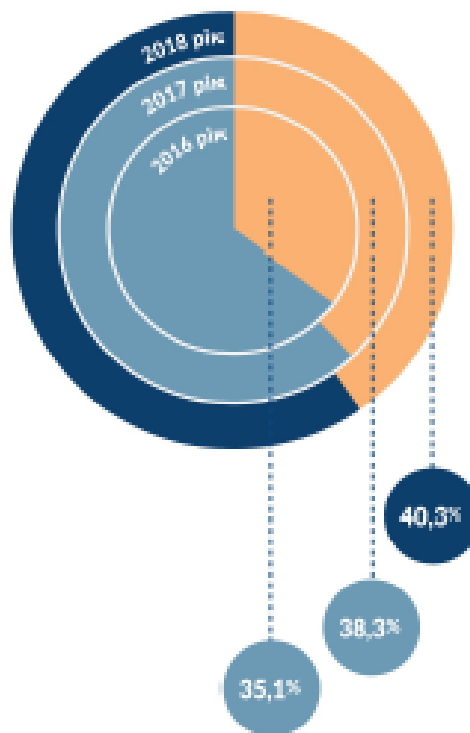
Структура експорту товарів і послуг до країн ЄС (28)



ЄС (28) серед основних торговельних партнерів України

Середовище ЄС-28 | **40,3%**

Частка країн ЄС (28) в експорті товарів і послуг України



Зовнішня торгівля на січень 2018-2019 рр.

Код та найменування	2018				2019				Зміни до поперед.		
	Товарообіг	Експорт	Імпорт	Сальдо	Товарообіг	Експорт	Імпорт	Сальдо	Товарообіг	Експорт	Імпорт
Всього	7 784	3 724	4 060	-336	8 212	4 066	4 146	-80	6%	9%	2%
1-24 Продовольчі товари та с/г продукція	1 808	1 412	396	1 017	2 170	1 735	435	1 300	20%	23%	10%
25-26 Мінеральні продукти	333	275	58	216	349	274	75	198	5%	0%	29%
27 Паливно-енергетичні товари	1 093	69	1 025	-956	1 024	67	956	-889	-6%	-2%	-7%
28-40 Продукція хімічної промисловості, каучук	1 037	181	856	-675	945	175	770	-595	-9%	-3%	-10%
41-43 Шкірсировина, хутро, та вироби з них	36	15	21	-6	32	13	18	-5	-11%	-10%	-12%
44-49 Деревина та целюлозно-паперові вироби	247	148	99	50	242	147	95	52	-2%	-1%	-3%
50-67 Текстиль, текстильні вироби, взуття	245	79	167	-88	242	81	161	-80	-1%	3%	-3%
68-70 Вироби із каміння, скла, кераміка	78	24	55	-31	69	27	42	-15	-12%	14%	-24%
72-83 Метали та вироби з них	1 228	1 002	226	776	1 314	1 087	226	861	7%	9%	0%
84-90 Машини, устаткування та транспорт	1 511	414	1 097	-683	1 659	366	1 294	-928	10%	-12%	18%
Інші товари	167	105	61	44	166	93	73	20	0%	-12%	19%

Факторні умови являють собою конкретні фактори виробництва необхідні для успішної конкуренції в даній галузі:

1) людські ресурси: кількість, кваліфікація, вартість робочої сили, наявність вчених і фахівців вищої категорії, тривалість робочого тижня, трудова етика і система управління персоналом;

2) фізичні або природні ресурси: земля, вода, корисні копалини, лісові багатства, енергетичні ресурси, кліматичні умови, розмір і географічне розташування країни, її зовнішнє оточення;

3) науково-інформаційний потенціал : весь накопичений країною ресурс знань, в тому числі щодо виробництва, розподілу і споживання товарів (послуг) (наукові, технічні і ринкові знання);

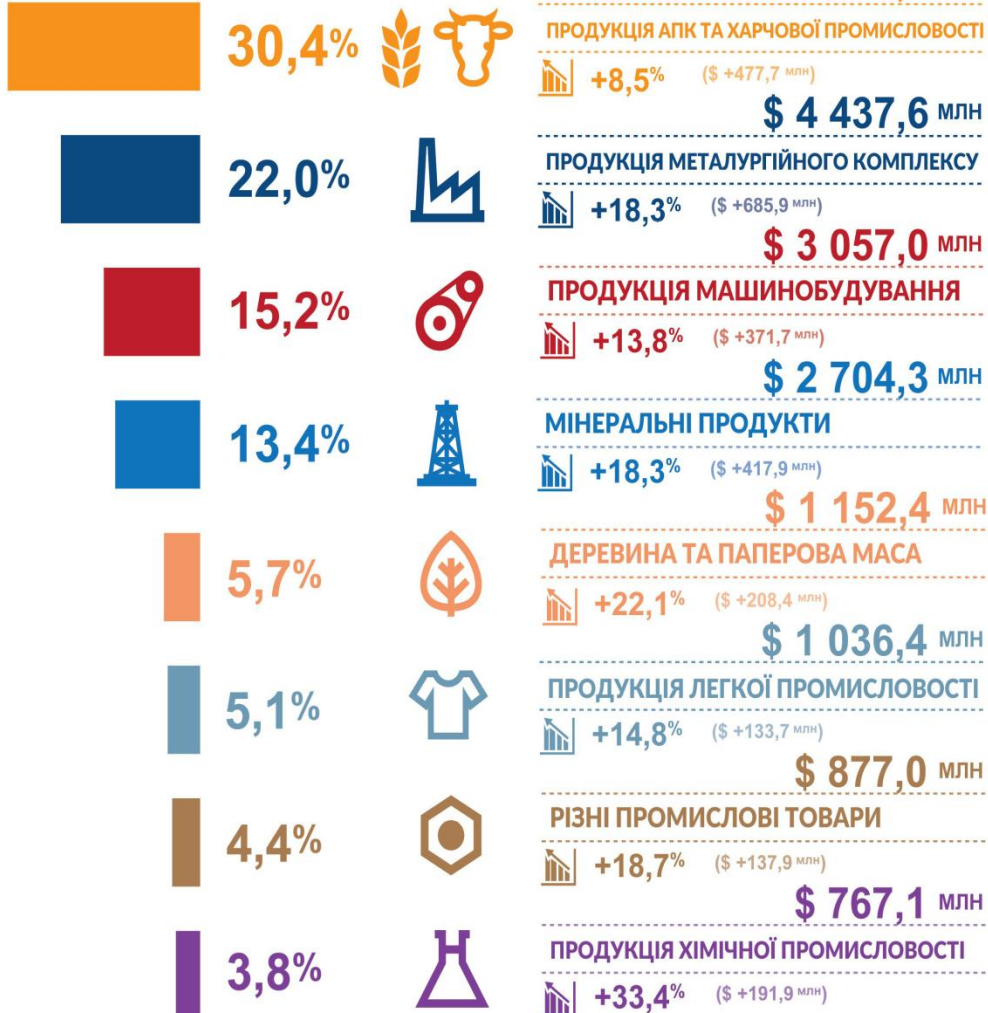
4) капітал : грошові ресурси країни, кількість і вартість капіталу, який може бути направлений на інвестиції, рівень заощаджень і структура національних ринків капіталу;

5) інфраструктура: тип, якість наявної інфраструктури, плата за її використання (транспорт, зв'язок, фінансові установи, житловий фонд, заклади культури).

Експорт товарів Україна - ЄС

Загальні підсумки 2018 року

Структура експорту товарів з України до країн ЄС (28) у 2018 році



ТОП-15 товарів, обсяг яких збільшився



ТОП-15 товарів, обсяг яких зменшився

Стан попиту найбільше значення має:

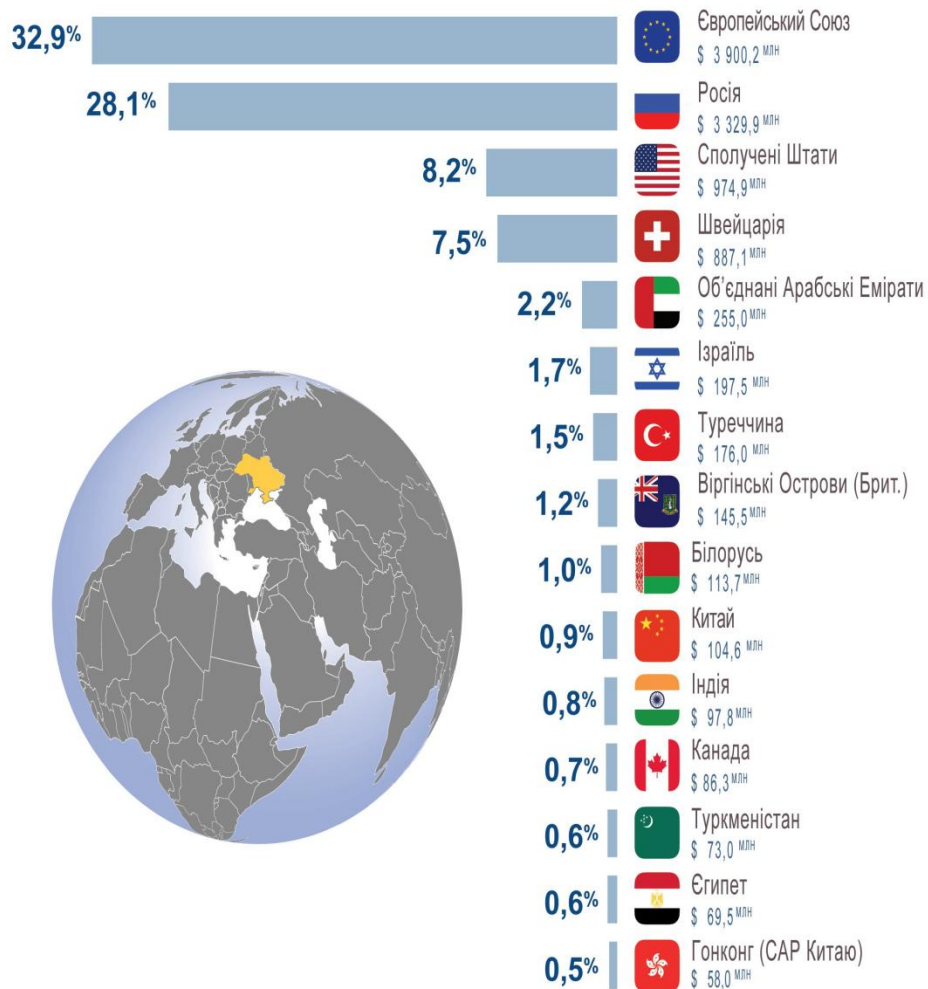
- 1) **структура** попиту (сегментація ринку і природа купівельних потреб, обсяг ринку, наявність платоспроможного попиту, інформація про потреби, рівень освіченості споживачів, концентрація населення, державні закупівлі, національні стандарти якості);
- 2) **обсяг і характер зростання** внутрішнього попиту;
- 3) механізми, за допомогою яких переваги на внутрішньому ринку передаються **на ринки зарубіжних країн.**

До випадкових подій належать:

- винаходи (причому абсолютно непрогнозовані);
- великі технологічні зрушення (наприклад, виникнення Інтернету);
- різкі зміни цін на ресурси;
- значні потрясіння на світових валютних і фінансових ринках;
- несподіваний підйом попиту на світовому або місцевому ринку;
- політичні рішення закордонних урядів;
- війни, епідемії, стихійні лиха.

Загальні підсумки 2018 року

ТОП-15 найбільших країн-партнерів в експорті послуг з України



Структура експорту послуг з України у 2018 році

49,1%



17,6%



17,2%



8,5%



2,4%



2,0%



1,8%



1,2%



\$ 5 823,8 млн

ТРАНСПОРТНІ ПОСЛУГИ

-0,6% (\$ -37,6 млн)

\$ 2 084,3 млн

ПОСЛУГИ З ПЕРЕРОБКИ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ

+46,8% (\$ +664,5 млн)

\$ 2 044,2 млн

КОМП'ЮТЕРНІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ПОСЛУГИ

+16,1% (\$ +283,4 млн)

\$ 1 012,2 млн

ДІЛОВІ ПОСЛУГИ

+9,8% (\$ +90,4 млн)

\$ 286,6 млн

ТУРИСТИЧНІ ПОСЛУГИ

+18,1% (\$ +43,9 млн)

\$ 241,5 млн

ПОСЛУГИ З РЕМОНТУ ТА ТЕХНІЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

-1,0% (\$ -2,5 млн)

\$ 215,7 млн

ІНШІ ПОСЛУГИ

+33,5% (\$ +54,1 млн)

\$ 146,6 млн

ПОСЛУГИ З БУДІВНИЦТВА

+43,3% (\$ +44,3 млн)

М. Портер розкриває 5 конкурентних сил в галузі:

1. Суперництво між фірмами в галузі
2. Спроба компаній з інших галузей завоювати ринок зі своїми товарами-субститутами.
3. Поява нових конкурентів в галузі.
4. Здатність постачальників диктувати свої умови фірмі.
5. Здатність споживачів диктувати свої умови



М.Портер Загроза входу в галузь залежить від існуючих вхідних бар'єрів, а також від реакції, яку фірма-новачок може очікувати від існуючих конкурентів. Якщо бар'єри досить високі, новачок може очікувати рішучої відсічі від вкорінених конкурентів, то ймовірність входу є невеликою.

"Бар'єрами входу" в галузь вважають певні перешкоди, які ускладнюють появу на ринках, що їх обслуговують підприємства галузі, скажімо нові підприємства-конкуренти.

Основні перешкоди для проникнення на ринок нових конкурентів:

- I. економія на масштабах виробництва, досвід (це потребує значних інвестицій від нових конкурентів);**
- II. диференціація продукції (унікальність, визнана торгова марка);**
- III. потреби в капіталі (досить великі початкові вкладення)**
- IV. витрати конверсії, переорієнтація підприємства на випуск нової продукції;**
- V. недостатня кількість каналів розподілу продукції для нових фірм-конкурентів.**



Дослідження ринку яєць курячих



- **2016 рік** – Комітетом відповідно до Плану роботи розпочато дослідження ринку яєць курячих

Проблемні питання, виявлені під час розслідування у справі

- За результатами аналізу отриманої під час проведення дослідження інформації ринок яєць курячих відрізняється сезонністю з двома піками – весняний пов'язаний з Великоднем та осінньо-зимовий пов'язаний зі зменшенням виробництва яєць домогосподарствами.
- Склади тривалого зберігання наявні лише у ГК «Авангард» (загальна ємність складів 200 млн. шт. яєць) і ГК «Інтер-Агросистеми» (загальна ємність складів 63,34 млн. шт. яєць). При відсутності складів тривалого зберігання і наявності температури навколишнього середовища вище ніж 20 градусів (весняно-літній період) сільськогосподарські виробники, які не мають складів тривалого зберігання, вимушені знижувати ціни на яйця курячі у літній період з метою недопущення їх псування.

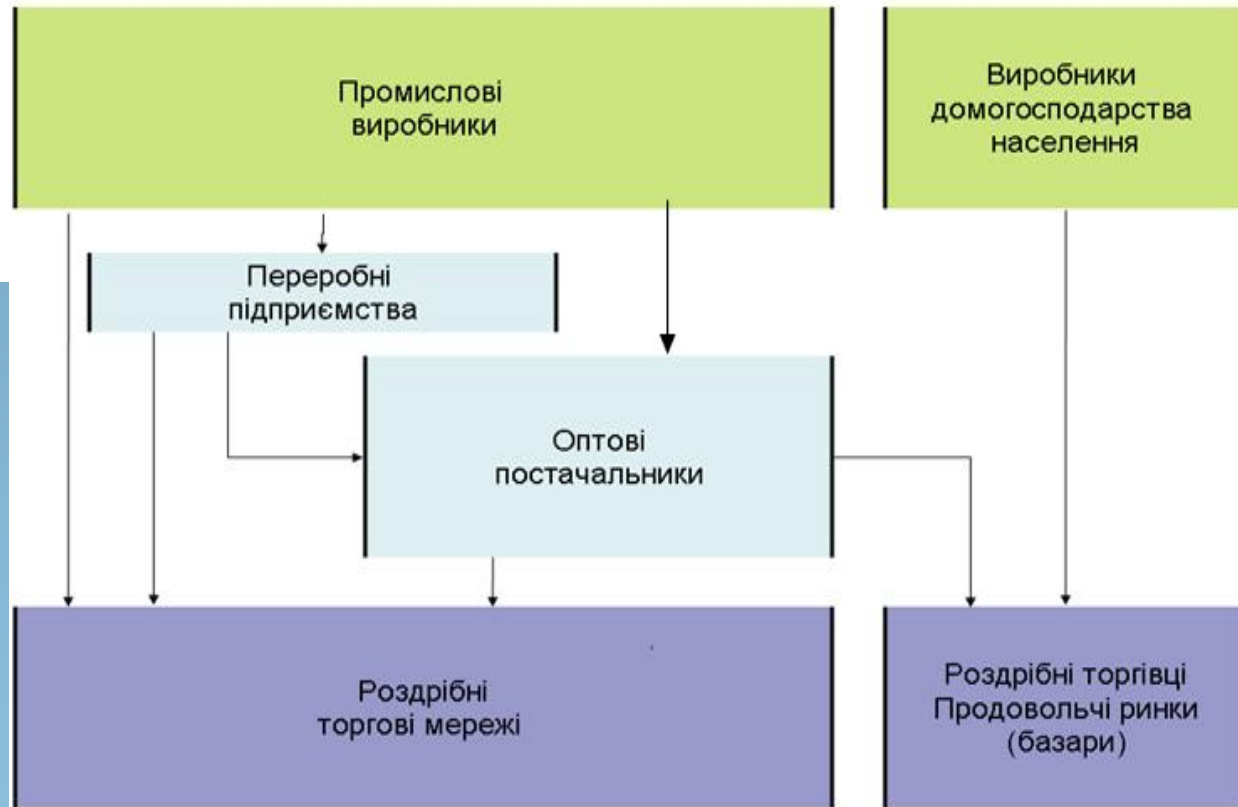




Дослідження ринку яєць курячих



- Схематичне відображення руху яєць курячих від виробника до кінцевого споживача виглядає таким чином:





Бар'єри вступу на ринок яєць курячих

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

- Відповідно до пункту 50 статті 1 Закону України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» (далі – Закон) яйця курячі відносяться до об'єктів санітарних заходів;
- Відповідно до пункту 22 статті 1 Закону виробники яєць курячих на підставі результатів перевірки відповідності їх потужностей вимогам санітарних заходів повинні отримати експлуатаційний дозвіл;
- **до адміністративних бар'єрів вступу на ринок можна віднести необхідність отримання виробниками експлуатаційного дозволу** (документ дозвільного характеру, який видається компетентним органом операторові ринку харчових продуктів) на підставі результатів перевірки відповідності їх потужностей вимогам санітарних заходів і забезпечення якості продукції виробництва і реалізації вимогам ДСТУ № 5028:2008 «Яйця курячі харчові. Технічні умови». В той же час, зазначені адміністративні бар'єри не є такими, що не можуть бути подолані протягом 1-2 років.

Три найбільші промислові групи виробників (група компаній «Авангард», група компаній «Овостар Юніон» і група компаній «Інтер-Агросистеми») ні кожен окремо, ні у сукупності не займали монопольного (домінуючого) становища на ринку реалізації яєць курячих харчових промислового виробництва в Україні у період 2015 - 2017 років. Їх сукупна частка протягом періоду дослідження не перевищувала 50%. Загальна кількість промислових виробників яєць курячих за даними Державної служби статистики України складала близько 200 суб'єктів господарювання.



2. Методи оцінювання галузевої КСП

КФУ в конкурентній боротьбі

залежать від: технології — якість наукових досліджень, можливість інновацій;

виробництва — низька собівартість продукції, висока якість продукції, використання виробничих потужностей;

реалізації продукції — широка мережа оптових дистриб'юторів, низькі витрати збуту;

маркетингу; організаційних здібностей;

сприятливий імідж,

доступ на фінансові ринки,

наявність патентів.



Аналіз КФУ конкурентів молочної галузі

Ключові фактори успіху	Оцінка фактора	Підприємство „ЮніМілк Україна”		Підприємство „Лакталіс Україна”		Підприємство „Вімм-Білл-Данн”	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
1.Якість продукції	0,40	4	1,4	5	2	4	1,6
2.Обсяги продажу продукції	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
3.Частка ринку	0,15	5	0,75	3	0,45	4	0,6
4.Ціна продукції	0,30	4	1,2	3	0,9	4	1,2
Усього	1,0	'	3,95	'	3,8	'	3,85

На думку російського вченого **Р. А. Фатхутдінова**, **конкурентоспроможність галузі** слід визначати за показниками розвитку провідних великих компаній, частка яких складає приблизно 60% обсягу продажів усієї галузі. Тоді рівень конкурентоспроможності галузі вимірюватиметься за формулою:

$$K_{отр} = \sum_{i=1}^n a_i \times K_{оргі}$$

де n – кількість організацій галузі,
 a_i – питома вага організації за обсягом продажів серед n організацій
 $K_{оргі}$ – конкурентоспроможність i -ї організації.





Дана схема **формування** конкурентоспроможності **промислового комплексу** практично ідентична **і для випадку його окремих галузей**. Відмінність полягає лише в тому, що в першому випадку розглядаються галузі економіки, а в іншому - галузі промислового виробництва.

ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Таблиця 2 – Використання різних технологій виплавки сталі в окремих країнах

Країна	Киснево-конверторний спосіб	Електроплавильне виробництво	Мартенівський спосіб
Китаї	81,6	18,4	-
Японія	73,6	75,4	-
Німеччина	30,7	69,3	-
США	53,6	46,4	-
<i>У світі</i>	33,8	63,0	3,2
Росія	6,3	61,6	32,1
Південна Корея	43,9	56,1	-
<i>Україна</i>	6,8	49,8	43,4

Для підтримки конкурентоспроможності продукції **металургійної галузі** на світових ринках потрібне відповідне, створене державою середовище, що стимулює розробку, впровадження в виробництво та підтримку збуту на зовнішніх ринках нових матеріалів і продукції високотехнологічного машинобудування.

Аналіз потенціалу ринку

1. Category Development Index, або CDI (індекс розвитку товарної категорії)

Показник оцінює силу і потенціал товарної категорії в різних регіонах і свідчить про рівень її споживання, в тому числі щодо рівня продажів в цілому у всіх сегментах, де присутня компанія.

$CDI = (\% \text{ продажів товарної категорії в конкретному регіоні}) / (\% \text{ населення конкретного регіону від чисельності населення в країні}) * 100$

В результаті розрахунків виявляються напрямки, що відрізняються значним потенціалом за обсягом продажів на одного споживача. Чим вище позначки в 100% знаходиться показник, тим більше оцінюється рівень успішності товарної категорії в виділеному регіоні.

2. Brand Development Index, або BDI (індекс розвитку бренду)

Показник оцінює поточний рівень розвитку торгової марки в конкретному регіоні і свідчить про наявність / відсутність переваги до неї з боку споживачів.

$BDI = (\% \text{ продажів торгової марки в регіоні від всіх продажів даної марки в країні}) / (\% \text{ населення регіону від чисельності населення в країні}) * 100$

Індекс дозволяє уявити, як на практиці розподіляються продажі компанії між регіонами, що використовується в подальшому для планування витрат за різними географічними територіями. Чим вище позначки в 100% знаходиться показник, тим сильніше торгова марка і міцніше її положення серед конкурентів.

3. Growth Potential Index, або GPI (індекс потенціалу зростання)

Показник оцінює потенційну можливість зростання позицій бренду на окремих ринках і розраховується як співвідношення показників CDI і BDI.

$GPI = (CDI / BDI) * 100$

Визначення зазначених вище індексів уможливорює:

прогнозування обсягів збуту продукції в конкретному регіоні;

вироблення рекомендація для виходу на нові ринки;

залучення інвестицій та обґрунтоване планування необхідних капіталовкладень.

BDI	CDI	Напрямок маркетингового розвитку	Стратегія
Високий	Високий	Бренду належить значна частка ринку, регіон характеризується великим потенціалом продажів і стає пріоритетним в збуті товарної категорії. Зусилля спрямовуються на утримання прихильності споживачів до торгової марки, забезпечення її впізнаваності, кількості і якості відповідних програм	Збереження лідерства та зростання
Високий	Низький	Бренд добре представлений на ринку, але регіон характеризується низьким потенціалом і невисоким рівнем споживання продукції. Зусилля спрямовуються на підтримку існуючого обсягу продажів. Зниження витрат досягається шляхом налагодження системи дистрибуції з використанням вже існуючих каналів.	Утримання обсягу продажів
Низький	Низький	Для підвищення числа покупок товару використовуються низько вартісні і економічні методи і канали, пріоритет віддається перспективі довгострокового поступового зростання. Зусилля спрямовуються на налагодження системи дистрибуції і поширення товарів в максимальну кількість точок.	Поступове зростання
Низький	Високий	Бренд незначно представлений на ринку і поступається конкурентам. Маркетингові зусилля спрямовуються на забезпечення максимального приросту обсягу продажів і встановлення лідерства в обраному сегменті, активізацію взаємодії з цільовими аудиторіями.	Формування лідерства і зростання

Ринковий скоринг

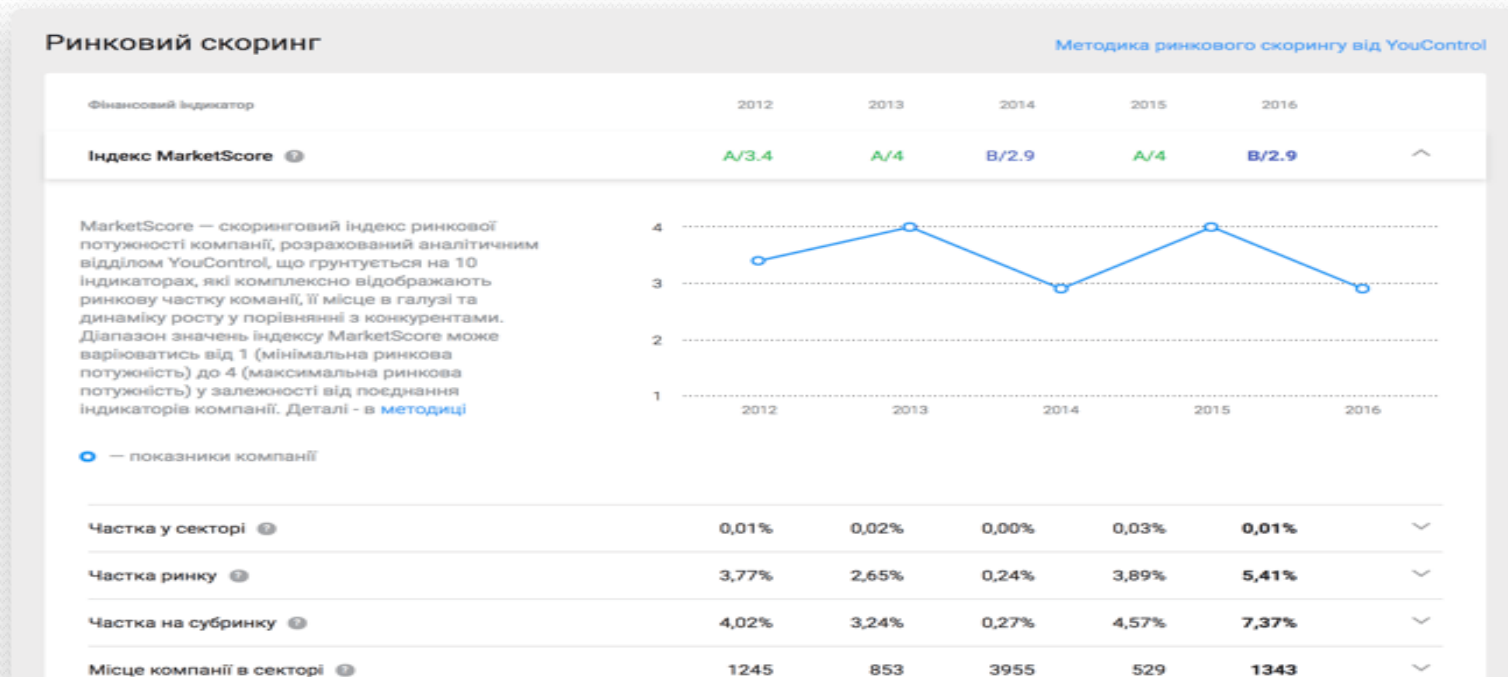
Індекс ринкової потужності, розроблений з урахуванням українських реалій, визначає ринкову частку компанії на основі ключових показників, визначених шляхом дослідження українського ринку.

- Частка на українському ринку у порівнянні з конкурентами
- Динаміка росту в порівнянні з конкурентами
- Місце на ринку



Розрахунок буквенного значення MarketScore

На підставі числового значення балу MarketScore (від 4 до 1) кожній дослідженій компанії присвоюється буквенне значення MarketScore, що відображає рівень ринкової потужності та динамічності компанії у порівнянні з конкурентами.





3. Онлайн-інструменти для безпечної роботи підприємств галузі

[Opendatabot](#) — сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній та судового реєстру для захисту від рейдерських захоплень і контролю контрагентів.

[YouControl](#) - онлайн-досьє на кожну компанію України.

[Taxer](#) - онлайн-бухгалтерія для малого бізнесу.

[SMS Маяк](#) - сервіс моніторингу реєстраційних дій щодо об'єктів нерухомого майна фізичних та юридичних осіб.

[Бізнес-калькулятор](#) - інструмент з вибору оптимальної моделі організаційної форми бізнесу, розрахунку податків та порівняння сплати податків.

[Податковий борг](#) - сервіс, за допомогою якого можна дізнатися розмір податкового боргу суб'єктів господарювання різних форм власності.

[Державні закупівлі](#) - доступ до інформації оголошень про закупівлі.

[ProZorro](#) – електронна система публічних закупівель.

[Електронний кабінет платника податків](#) - інформація з реєстрів, податковий календар, бланки податкової звітності, декларація про майновий стан.

Інформаційні бази даних

<https://youcontrol.com.ua>

- Пошуковий інструмент – 10 зведених в один державних реєстрів, що містять інформацію про юридичних осіб: реєстраційні дані, податкові дані, судові рішення тощо.
- Для отримання досьє на компанію, необхідно зареєструватися або авторизуватися – безкоштовно
- Найбільш зручний інструмент використання державних реєстрів – інформація виключно з офіційних джерел



A screenshot of the YOU CONTROL website. The header includes the logo 'YOU CONTROL', a search bar with the text 'Введіть ваш запит...', and a 'Шукати підприємство' button. The main content area displays details for a company named 'ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ'. It shows a 'Власність' (Ownership) section with a dropdown menu containing 'Торговельні марки' (Trademarks) and 'Автотранспорт' (Vehicles). Below this, there are three trademark entries, each with a logo and registration details. The first entry is for 'Generator Energy' (No. 237642, registered 12.02.2018 to 03.06.2026). The second is for 'ЩОДЕННИЙ ЗБІР' (No. 223766, registered 10.03.2017 to 05.10.2025). The third is for 'ПінГвіні' (No. 216965, registered 26.09.2016 to 21.05.2025). Each entry has a 'ДЕТАЛЬНІШЕ' (More details) button. The left sidebar contains navigation options like 'ДАШБОРД', 'ПОШУК ПО ДОСЬЄ', 'МОНІТОРИНГ', 'МОЇ КОНТРАГЕНТИ', 'ПОШУК ЗВ'ЯЗКІВ', 'РИНКИ', and 'РЕЄСТРИ СВІТУ'. The top right corner has a 'Шукати підприємство' button and a 'ДО ОБРАНОГО' (Back) button.

Державний реєстр торгових марок.

Унікальні торгові марки (ТМ) – бренди – правлять світом та бажаннями покупців.

Кому та навіщо потрібно перевіряти ТМ?

► Перевірка контрагента на чесність.

Якщо компанія пропонує вам співпрацю через певну ТМ, ви можете швидко переконатися, чи дійсно такий знак існує і належить цій юрособі.

► **Оцінка вигоди співробітництва з потенційним партнером.** Часто зв'язок ТМ з юрособою не явний. Але встановивши відповідність між ТМ та її власником, можна прогнозувати обсяги угоди.

Онлайн-перевірка зареєстрованих ТМ в системі YouControl економить час і гроші



Розпорядником реєстру є український інститут інтелектуальної власності (Укрпатент) - виносить рішення про реєстрацію товарних знаків, здійснює патентний пошук і надає інші послуги в сфері інтелектуальної власності.

Як перевірити торговельну марку онлайн в YouControl?

Інформація про торгові марки, якими володіє юридична особа, відображається в її картці у вкладці "Власність → Торгові марки". Ви побачите:

- назву (словесний товарний знак);
- візуальне зображення (зображувальний товарний знак);
- номер реєстрації;
- дату реєстрації та термін дії;
- поточний статус ТМ (дійсна);
- класи, в яких зареєстрована ТМ (відповідно до Міжнародної класифікації товарів і послуг).

Ризикові фактори при аналізі контрагента

1. Чи **не припинив контрагент** свою діяльність?

Статус юрособи / ФОП, згідно з даними ЄДР і відомості стосовно документів про банкрутство у ВГСУ.

2. **Скільки років** існує ця компанія? Скільки років у неї цей вид діяльності? Строк здійснення діяльності в цілому (з дати реєстрації) і строк здійснення окремих видів господарської діяльності (з дати реєстрації окремих КВЕД).

3. Які **судові справи** зараз має компанія? Чого вони стосуються?

Відкриті виконавчі провадження у сукупності з аналізом судових рішень.

Наявність призначених судових засідань стосовно справ, суть яких несе ризики для ділової або господарської діяльності, а також про стягнення боргу.

4. Чи є **податковий борг**? Чи дійсна реєстрація платника ПДВ?

Інформація ДФСУ про наявність/розмір податкового боргу і дані щодо анулювання реєстрації платника ПДВ.

5. Як часто у компанії **змінюється керівник** і підписанти?

6. Чи мають керівник/підписанти компанії будь-які **обмеження своїх повноважень**?

7. Як часто змінюється **основний вид діяльності** згідно КВЕД?

8. Чи **достатній розмір статутного капіталу** компанії?



9. **Який прибуток** відносно цього виду діяльності?

10. **Який прибуток на одного працівника?**

Кількість співробітників і співвідношення з даними фінансового аналізу компанії.

11. Чи є **санкції**, що стосуються цієї компанії?

Обмеження участі в процедурах публічних закупівель, обмеження здійснення ЗЕД, наявність інших санкцій, знаходження в санкційних списках РНБО, США і подібних.

12. Чи **платить ця компанія своїм співробітникам?**

Заборгованість із виплати заробітної плати.

13. Чи є у компанії необхідні **ліцензії і дозвільні документи?**

14. **Яке місцезнаходження** компанії? “Адреса масової реєстрації”? Розміщення в житловому фонді (окрім актуальних законодавчих обмежень ЖКУ)?

15. Де ще **керівник цієї компанії є бенефіціаром / керівником?**

16. Чи є **зв'язок з ненадійними контрагентами і офшорами?**

17. Де **zareєстровані засновники?** Не на тимчасово окупованих територіях АР Крим, Донецької і Луганської областей?

18. Чи є **керівник цієї компанії керівником** в інших компаніях з таким же КВЕДом, і цих компаній багато?

19. Чи **не пов'язані керівники** цих компаній або ці компанії з іншими контрагентами, в яких є ці ризикові фактори? Особливо знаходження в санкційних списках.



Онлайн-інструменти ефективних закупівель

Змова (або між постачальниками, або між замовником та постачальником) - в системі YouControl є інструмент **“Зв’язки”**, котрий допоможе дізнатися, чи поєднує щось конкретних людей чи компанії, збіги за засновниками чи керівниками підприємств, за адресою, номером телефону та іншими даними.



Сумнівний постачальник

(проблеми з постачанням чи якістю товарів, іноді – взагалі невиконання взятих на себе зобов’язань). У держзакупівлях є моменти, на основі яких замовник може відхилити пропозицію учасника, який є потенційно сумнівним (ЗУ “Про публічні закупівлі”):

- змова,
- банкрутство компанії,
- відкрита ліквідаційна процедура щодо неї
- наявність заборгованості зі сплати податків і зборів.

Інформацію щодо останніх двох пунктів можна дізнатися з досьє підприємства в системі YouControl.

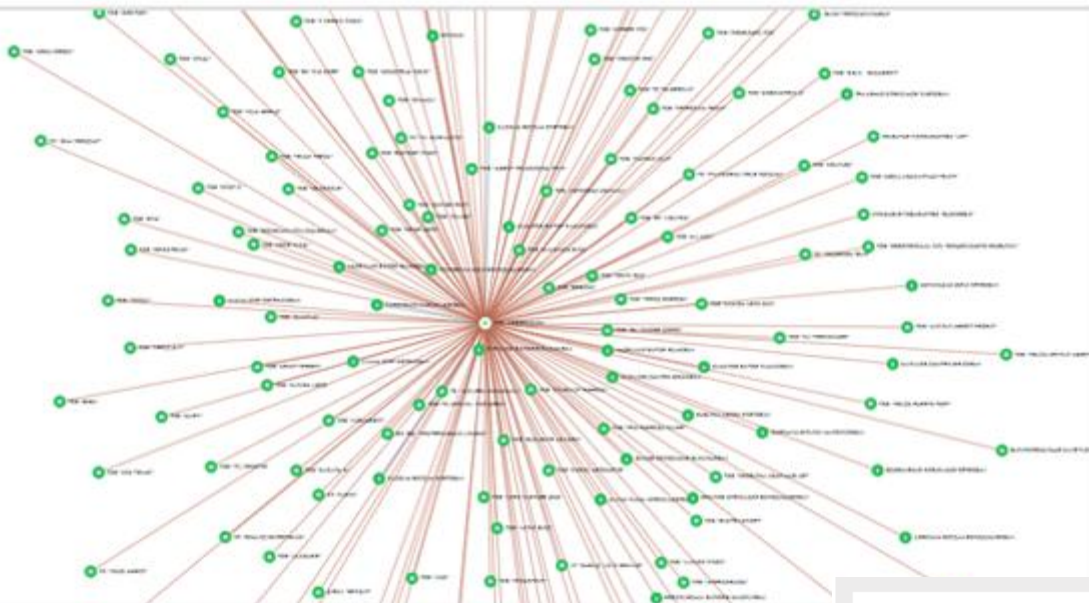
У комерційних торгах, які не регламентує закон, можна оцінювати постачальника та робити висновки за більшою кількістю критеріїв. Тут варто звернути увагу на:

- юридичний статус компанії;
- її вік;
- який вид діяльності вказаний як основний;
- чи є в неї податковий борг;
- чи є відкриті виконавчі провадження щодо неї;
- яка її судова практика (особливо щодо кримінальних справ);
- де вона знаходиться (чи це не Крим або зона АТО (зараз ООС) та як змінювалась її географія);
- хто її власники та керівники, чи не фігурують вони в скандалах та як вони пов’язані з іншими компаніями на ринку.

Все це можна перевірити як в досьє компанії, так і в додаткових розділах системи YouControl – *Історія, Відомості, Публікації, Суди, Податкова, Зв’язки*.

Пошук пов'язаних контрагентів

ОБРАНЕ ФІЛЬТРИ: 



у вихідне положення



 **Юридична особа**
 **Державна власність**
 **Фізична особа**
 **Містить зв'язки**

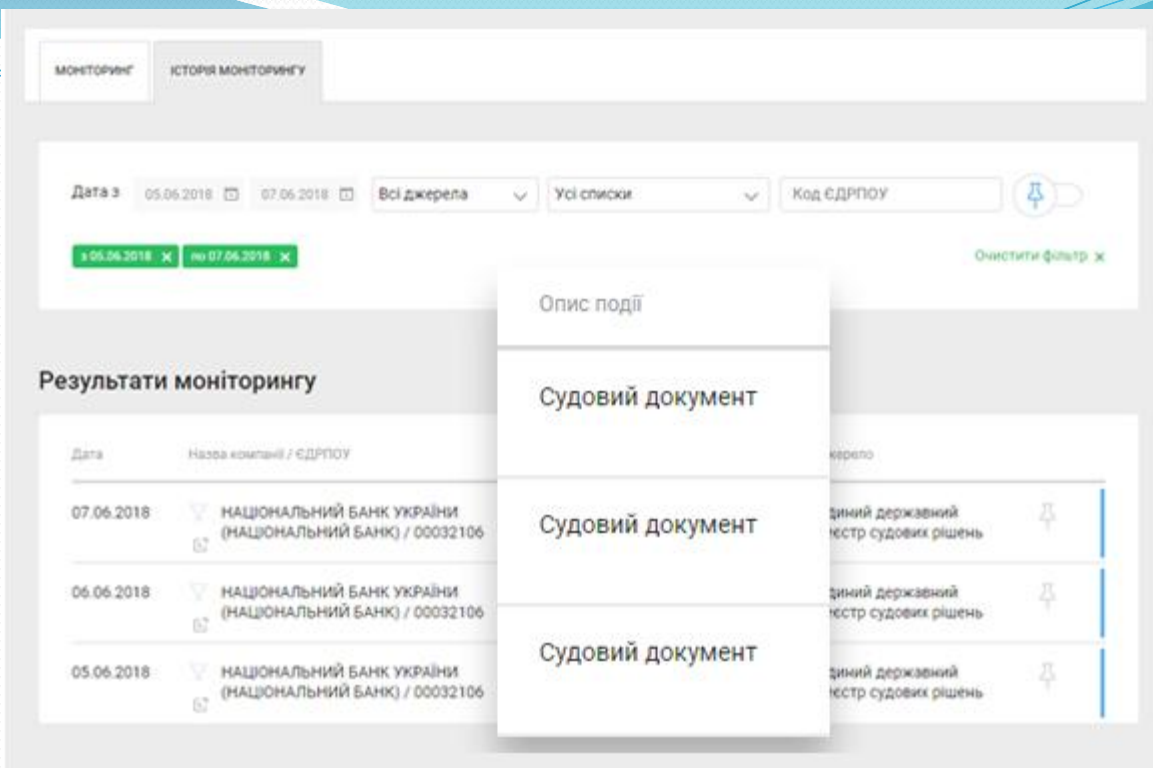
Інформація про платника податків

Актуально на 14.06.2018, 06:16:26

Реєстр платників ПДВ	Інформація про особу наявна в базі
Індивідуальний податковий номер	343290020017
Дата реєстрації	21.10.2014
Анульована реєстрація платників ПДВ	Інформація про особу наявна в базі
Індивідуальний податковий номер(анульовано)	343290020017
Дата анулювання реєстрації платника ПДВ	27.08.2014
Причина анулювання	до ЄДР внесено запис про відсутність підтвердження
Підстава анулювання	АНУЛЬОВАНО ЗА САМОСТІЙНИМ РІШЕННЯМ КОНТРОЛЮЮЧОГО ОРГАНУ
Стан розрахунків платника податків з бюджетом	Станом на 10.06.2018 Платник податків має податковий борг
	Станом на 01.05.2018 Платник податків має податковий борг 918 000 грн

Неочікувані зміни

Компанія виграла тендер, не маючи проблем із законом чи інших підозрілих моментів. Зіштовхнувшись з певними проблемами, підприємство може не встояти під їхнім тиском. А коли замовник про це дізнається, вже буде пізно – гроші будуть сплачені тому, хто через день стане банкрутом. Аби уникнути таких ситуацій та вчасно припинити співпрацю, теоретично замовник має постійно слідкувати за кожним своїм постачальником - інструмент **YouControl Моніторинг**. Можна додати до списку всіх своїх контрагентів та регулярно отримувати на пошту повідомлення про зміни, котрі з ними відбуваються – чи то розгляд судової справи щодо компанії, чи зміна її виду діяльності, а чи припинення її роботи.



Вибір кращих

Комерційні закупівельники мають можливість до проведення тендеру ознайомитися із кращими представниками ринку та заздалегідь запросити їх до участі в тендері - **інструмент YouControl Ринки** можна сформувати певний рейтинг підприємств. **Для цього варто обрати КВЕД (з огляду на вид товарів чи послуг, що потрібні замовнику), юридичний стан, регіон (аби знайти підприємства поруч), кількість співробітників (аби бути впевненими, що в компанії є людський ресурс для виконання певної роботи).** З урахуванням усіх цих критеріїв закупівельник отримує перелік потенційних учасників тендеру, до яких він може звернутися з пропозицією взяти участь у торгах.

Для постачальників корисно - оцінити ситуацію на своєму ринку, проаналізувати рівень конкуренції та досьє самих "суперників", зрозуміти їхні потужності, переваги та недоліки. В результаті з цього можна зробити висновки щодо власних перспектив та напрямку руху.

“Офшори” ділових регіонів України



Мотиви бізнесу ховатися в “офшорах”:

1. спроби приховати доходи компанії та уникнути сплати податків.
2. “офшор” допомагає залишити в тіні ім’я реального власника бізнесу.
3. деякий бізнес просто шукає комфорту (зокрема, ведення операцій з валютою) та захисту від нестабільної економіки чи навіть від рейдерства.

"Офшори" в ділових регіонах України



“офшорні” компанії Вінницької області за 2017 рік згенерували 29% від загального доходу підприємств області, Дніпропетровщина та Одещина показник досягнув 32% кожен, Львівщина – 11%, Харківщина – всього 7%.

ТОП-3 види діяльності "офшорних" компаній з 5 ділових регіонів



1

Неспеціалізована оптова торгівля

714 компаній



2

Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

571 компанія



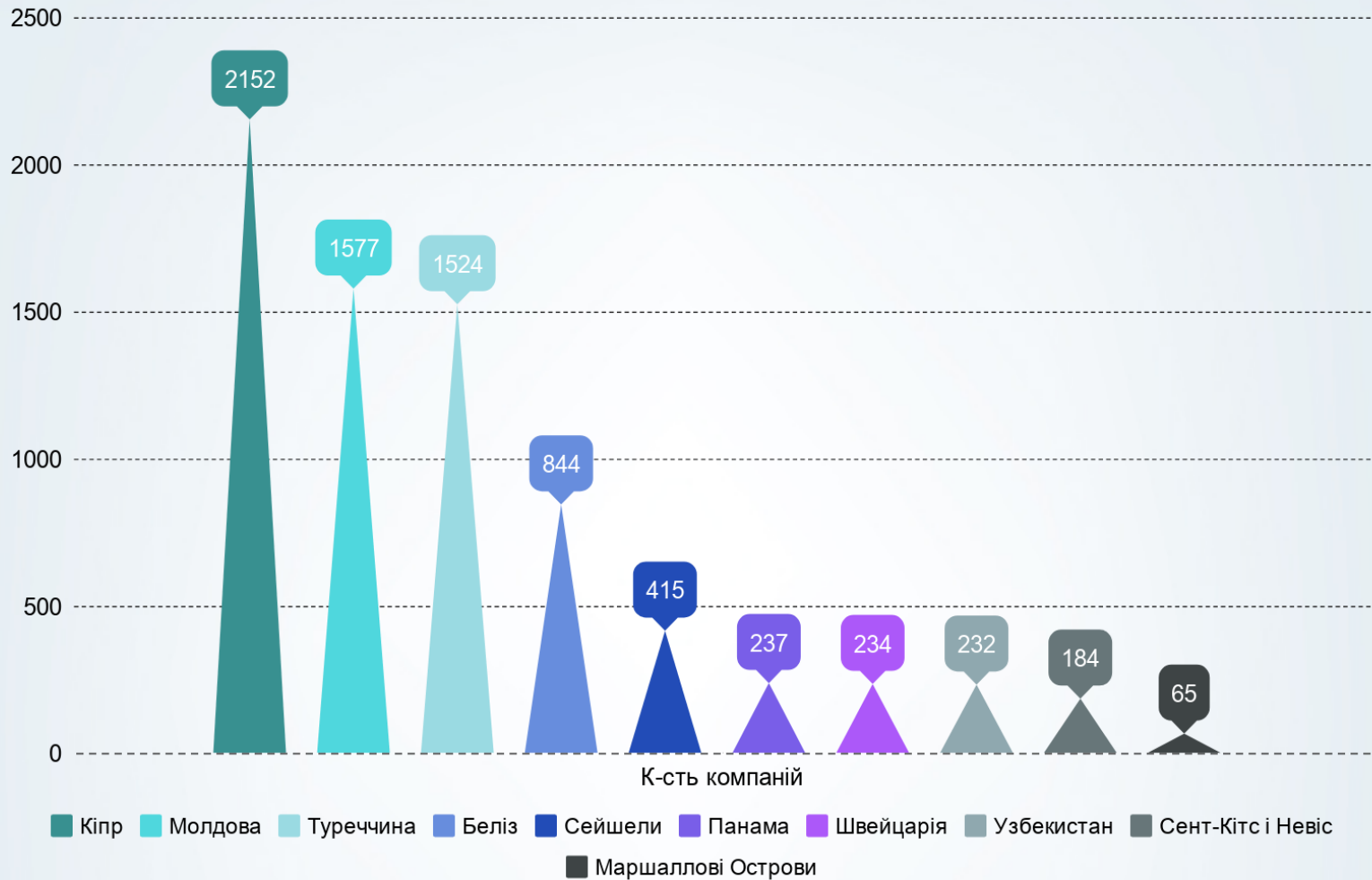
3

Будівництво житлових і нежитлових будівель

265 компаній

ТОП-10 "улюблених офшорів"

5 ділових регіонів України













Перелік “офшорних” країн та територій: списки мають МВФ, FATF (Міжнародна група з протидії відмиванню брудних грошей), ОЕСР (Організації економічного співробітництва та розвитку).

В Україні теж є одразу два переліки “офшорів”:

1. відповідно до Постанови Кабміну №1045 (79 низькоподаткових юрисдикцій та країн, відповідні органи яких не забезпечують своєчасний та повний обмін податковою та фінансовою інформацією на запити ДФС) він стосується сфери оподаткування.
2. згідно з Розпорядженням Кабміну №1079-р. (41 країна чи територія) націлений на визначення ризиків фінансових операцій.


ПЕРЕЛІК ОФШОРНИХ ЗОН

	Офіційно визнані у світі						Офіційно визнані в Україні	
	Списки ЄС		Список FATF		Список ОЕСР		Кабінет міністрів	
	«ЧОРНИЙ»	«СІРИЙ»	«ЧОРНИЙ»	«СІРИЙ»	«ЧОРНИЙ»	«СІРИЙ»	№1045	№143-р
 Автономний регіон Мадейра Португальської Республіки							✓	
 Албанія				✓				
 Американське Самоа			✓					✓
 Ангілья				✓			✓	✓
 Андорра				✓			✓	✓
 Антигуа і Барбуда				✓			✓	✓
 Аруба				✓			✓	✓
 Багамські Острови				✓		✓	✓	✓
 Барбадос				✓			✓	✓
 Бахрейн				✓			✓	✓

Практичне завдання до теми 3:

1. Дослідити, які порушення АМ законодавства відбувалися в галузі
2. Визначити фактори, що обумовлюють галузеву КСП
3. Провести аналіз КФУ підприємства
4. Обрати 1 інструмент і здійснити перевірку (контрагентів або конкурентів, або партнерів підприємства) або ринковий скоринг підприємства.





**Тема 4. Систематизація
методів оцінки
конкурентоспроможності
підприємства**

Зміст

- 1. Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства**
 - 2. Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства**
 - 3. Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства**
- Практичне завдання до теми 4**

1. Класифікація методів оцінювання КСП

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства: графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи.

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові так званої “Радіальної діаграми конкурентоспроможності” або “Багатокутника” конкурентоспроможності”



Методи визначення конкурентоспроможності підприємства:

Методи, побудовані на основі теорії **рівноваги фірми і галузі**
А.Маршалла та теорії факторів виробництва.

Методи, побудовані на основі теорії **міжнародного поділу праці**

Матричні методи, побудовані на ЖЦТ

Методи побудовані на основі **теорії ефективноі конкуренції**

структурний підхід

функціональний підхід

Алгоритм оцінки конкурентоспроможності підприємства



2. Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

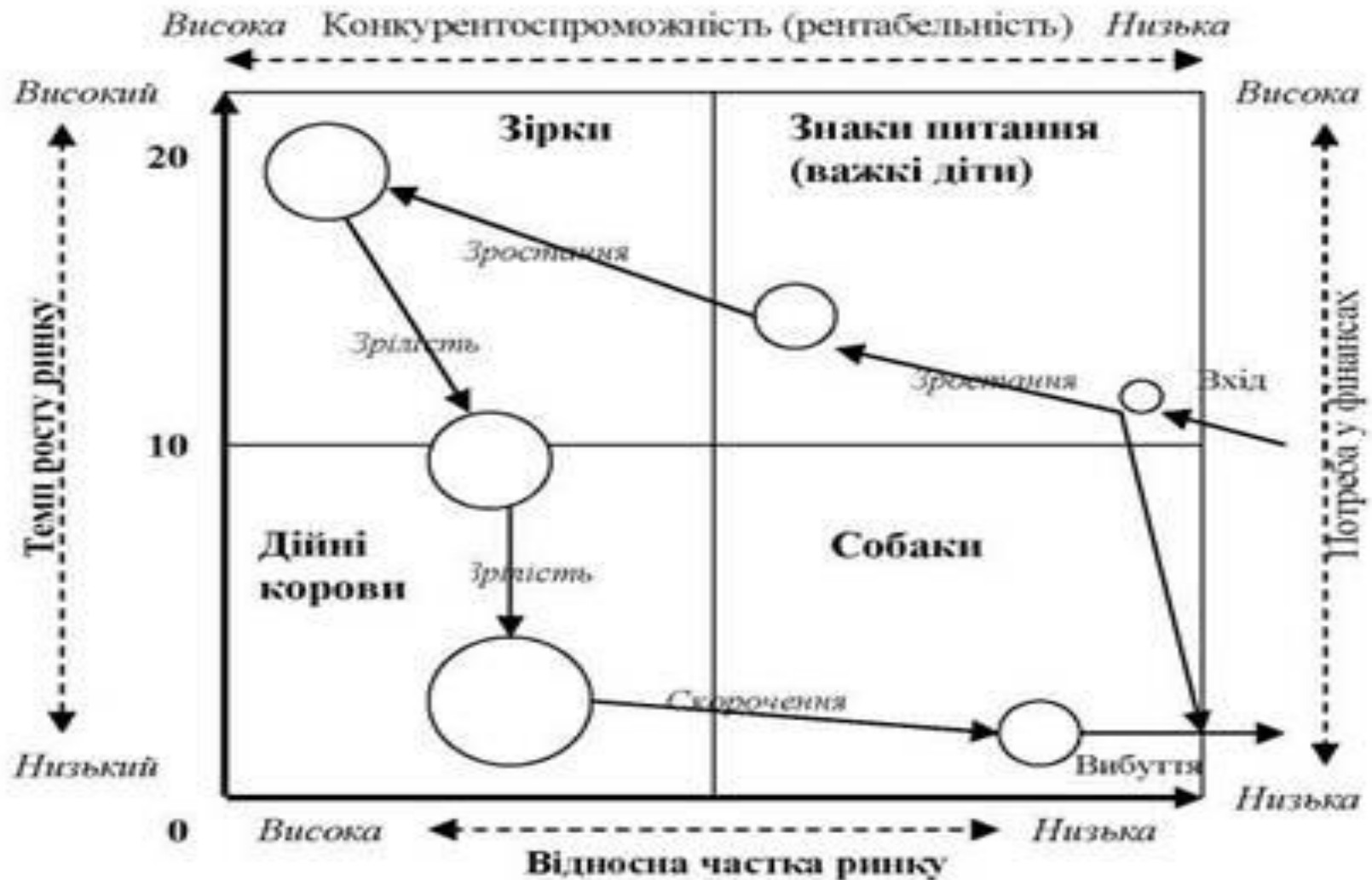


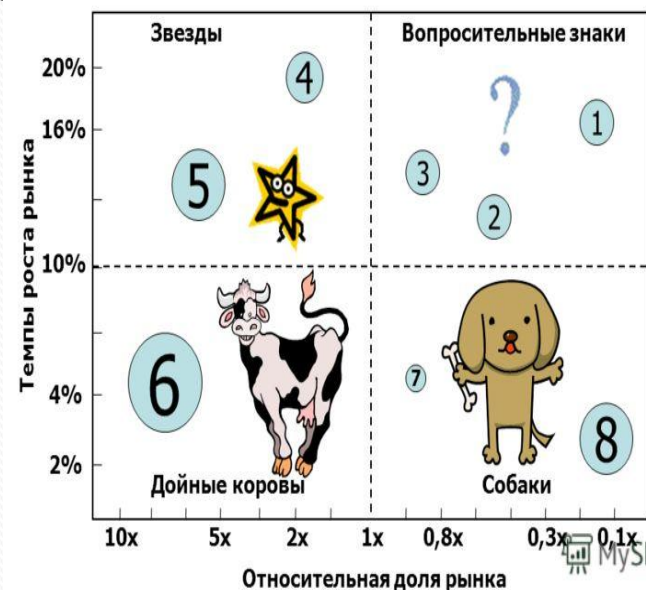
Рис. 6.1. Матриця БКГ „зростання – частка ринку”

- ТРР – базується на прогнозованому продажі продукції галузі.
 - ВЧР = ЧР СОБ / ЧР найб.конкур.
- послідовник < 1 < лідер

Висновки з БКГ:

1. стратегії СОБ
2. Збалансованість
3. Траєкторія портфелю

Анализ портфеля продукции: Матрица БКГ



- **Стратегія 1.** «Збільшення частки ринку» - перетворення „?» на ★ (значні інвестиції).
- Для ★ - утримання, збільшення і оптимізація частки ринку.
- **Стратегія 2.** „Збереження частки ринку» - „МУ». Великі прибутки - на інновації.
- **Стратегія 3.** „Збирання врожаю» - отримання короткострокового прибутку навіть за рахунок скорочення частки ринку, для слабких „МУ», що не мають майбутнього, і для «?» та „Гав».
- **Стратегія 4.** „Ліквідація бізнесу» - для „Гав» і „?»», не приносять доходу. ★ ліквідаційні засоби направляються в „?» і

Збалансований портфель:

- 2-3 “МУ”
- 1-2 
- Кілька “?”
- Небагато “Гав”

Незбалансований портфель:

- 1 “МУ”
- 0
- Кілька “?” 
- Багато “Гав”

Траєкторія портфелю

- 1. новатор - інвестиції від “МУ” в)
- 2. послідовник - інвестиції від “МУ” в “?”
- 3. невдахи – недостатньо інвестицій , втрачає лідерство і стає “?”
- 4. посередність – від “?” до “Гав”.



Привабливість ринку (галузі) Висока Середня Низька	А 1 Селективне зростання	2	Б 2 Агресивне зростання
	4	5	6
	Г 7 Деінвестування	8	В 9 Низька активність
	Низька	Середня	Висока
	Конкурентоспроможність підприємства		

Рис. 6.2. Матриця Мак-Кінсі „привабливість-конкурентоспроможність”

3. Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства поділяються на:

специфічні методи – методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства по окремих аспектах його діяльності – виробничому, інноваційному, маркетинговому, фінансовому тощо;

комплексні методи – методи, що базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 4 - Характеристика комплексних методів оцінки КСП

Назва	Зміст методу	Переваги	Недоліки
Метод, що базується на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства	<p>Використання методу передбачає оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства виходячи із споживчої цінності виробленої продукції.</p> <p>Метод ґрунтується на міркуваннях щодо того, що конкурентоспроможність виробника є тим вищою, чим вищою є конкурентоспроможність його продукції.</p> <p>В якості показника, що оцінює конкурентоспроможність товару або послуги, використовується співвідношення двох характеристик: якості і ціни.</p>	<p>Враховує найбільш важливий критерій, що впливає на конкурентоспроможність підприємства – конкурентоспроможність товару</p>	<p>Дозволяє отримати лише обмежене уявлення щодо переваг і недоліків у роботі підприємства, тобто - абстрагуючись від інших аспектів конкурентоспроможності підприємства ототожнюється виключно з конкурентоспроможністю товару</p>
Метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів	<p>Метод базується на положеннях теорії міжнародного розподілу праці, відповідно до яких передумовою для завоювання галузю чи підприємством стійких конкурентних позицій є наявність порівняльних переваг, що дозволяють забезпечити відносно нижчі витрати виробництва у порівнянні з конкуруючою галузю чи підприємством.</p> <p>Оцінка рівня конкурентоспроможності здійснюється шляхом співставлення не лише виробничих витрат, а і обсягів та норми прибутку, та/або обсягів продажів, та/або ринкових часток.</p>	<p>Метод достатньо простий у використанні</p>	<p>Не дає змоги зробити цілісні висновки про рівень конкурентоспроможності, оскільки використання в якості оціночного критерію виключно виробничих витрат не відображає процеси взаємодії виробника продукції з ринком</p>
Метод, заснований на теорії ефективної конкурентції	<p>У якості основного інструменту аналізу конкурентоспроможності використовується співставлення показників стану підприємства з показниками підприємств-конкурентів та з середньогалузевими показниками.</p> <p>На ефективність діяльності кожної зі служб впливає велика кількість факторів – ресурсів підприємства; оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів.</p> <p>В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників чи критеріїв конкурентоспроможності із подальшим розрахунком інтегрального показника</p>	<p>Допомагає виявити сильні і слабкі сторони одного підприємства стосовно іншого, розробити управлінські дії щодо посилення слабких місць</p>	<p>Досить складно зібрати всю необхідну інформацію; для достовірної оцінки необхідно здійснювати дуже обсяжні та трудомісткі розрахунки</p>

Продовження таблиці 4

Інтегральний метод	Інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємства включає в себе два елементи-сомножники: критерій, що відображає ступінь задоволення потреб споживача (характеризує відносну конкурентоспроможність товару) та критерій ефективності виробництва (в його якості, як правило, використовується рентабельність активів, рентабельність власного капіталу або середня за певний період норма рентабельності).	Простота, наочність, дає змогу отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника	Може бути застосованим лише для оцінки конкурентоспроможності монопродуктових підприємств, нереально знайти для порівняння два чи більше підприємства-конкуренти, абсолютно ідентичні по видах та структурі продукції
Метод самооцінки діяльності	Спочатку проводиться експертна оцінка усіх показників діяльності фірми (перелік яких залежить від методу самооцінки) за всіма критеріями з присвоєнням у відповідності із ступенем розвитку підходу чи наявності позитивних результатів значень оцінок – 0,25; 0,50; 0,75; 1,00. Суму отриманих оцінок по кожному критерію множать на “вагу” критерію та сумують. Наприкінці виводиться загальна оцінка діяльності. На цьому розрахункова частина аналізу вважається завершеною. Далі отримане значення має бути співставленим з попередньою оцінкою самого підприємства або з оцінкою діяльності підприємств-конкурентів. Результати проведення самооцінки допомагають сформулювати стратегічні та тактичні плани вдосконалення у відповідності до вимог моделі ділової досконалості.	Дозволяє сприяти виявленню та розумінню “вузьких місць” в діяльності та розробці відповідних планів, що гарантують просування вперед	Вимагає залучення до процесу оцінки діяльності представників всіх підрозділів підприємства. Отримані оцінки є досить суб’єктивними (оцінювання діяльності фірми за критеріями здійснюється експертами)

Метод заснований на теорії ефективної конкуренції

Алгоритм розрахунку ККО

1. розрахунок одиничних показників КСП за 2 періоди та переведення їх у бали (порівняння з базовими: ретроспективні дані підприємства, середньогалузеві, показники лідера).
2. Розрахунок критеріїв КСП
3. ККО!!!!!!!!!!



15б. показник кращий на 50% або більше

14б. від 40% до 50%

13б. Від 30% до 40%

12б. від 20% до 30%

11б. від 10% до 20%

10б якщо показник на базового ($\pm 10\%$)



- 9 б. від 10% до 20%
- 8 б. від 20% до 30%
- 7 б. від 30% до 40%
- 6 б. від 40% до 50%
- 5б. гірший на 50% або більше

УВАГА!!! Враховувати тенденції показників!!!

Показник конкурентоспроможності	Характеристика	Порядок розрахунку / позитивна тенденція
---------------------------------	----------------	--

1. Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)

1.1 Рівень витрат (РВ)	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	$В = \frac{\Phi. 2 \text{ Р. } 2050}{\Phi. 2 \text{ Р. } 2000}$ (зменшення)
1.2 Фондовіддача (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$\Phi = \frac{\Phi. 2 \text{ Р. } 2000}{\Phi. 1 \text{ Р. } 1010 (\text{Г. } 3 + \text{Г. } 4)} \times 0,5$ (збільшення)
1.3 Рентабельність товару (РТ)	Характеризує ступінь прибутковості товару	$РТ = \frac{\Phi. 2 \text{ Р. } 2090}{\Phi. 2 \text{ Р. } 2050} \times 100\%$ (збільшення)
1.4 Продуктивність праці (ПП)	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	$ПП = \frac{\Phi. 2 \text{ Р. } 2000}{\text{СЧР}}$ (збільшення)

Показник конкурентоспроможності	Характеристика	Порядок розрахунку / позитивна тенденція
---------------------------------	----------------	--

2. Критерій фінансового стану підприємства (ФС)

2.1 Коефіцієнт автономії (КА)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$КА = \frac{\Phi.1 \text{ Р. } 1095}{\Phi.1 \text{ Р. } 1900} > 0,5$
2.2 Коефіцієнт покриття (КП)	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства	$КП = \frac{\Phi.1 \text{ Р. } 1195}{\Phi.1 \text{ Р. } 1695} > 2$
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Показує якісний склад засобів, котрі є джерелами покриття поточних зобов'язань	$КЛ = \frac{\Phi.1 \text{ Р. } 1165}{\Phi.1 \text{ Р. } 1695} > 0,2$
2.4 Коефіцієнт обороту оборотних коштів (КО)	Характеризує швидкість обороту всіх оборотних активів і дозволяє проаналізувати можливість вивільнення їх з господарської діяльності	$КО = \frac{\Phi. 2 \text{ Р. } 2000}{\Phi. 1 \text{ Р. } 1095 (\Gamma. 3 + \Gamma. 4) * 0,5} \text{ (збільшення)}$

Показник конкурентоспроможності	Характеристика	Порядок розрахунку / позитивна тенденція
---------------------------------	----------------	--

3. Критерій ефективності організації збуту товарів (ЕЗ)

3.1 Рентабельність продажу продукції (РП)	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни	$РП = \frac{\Phi. 2 \text{ Р. } 2350 \times 100\%}{\Phi. 2 \text{ Р. } 2000}$ (збільшення)
3.2 Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією (КЗ)	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про падіння попиту	$КЗ = \frac{\Phi. 1 \text{ Р. } 1103 - \Phi. 2 \text{ Р. } 2000}{\Phi. 2 \text{ Р. } 2000}$ (зменшення)
3.3 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	$КВ = \text{кількість змін} \times 0,25$ (збільшення)
3.4 Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	Показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	$КР = \frac{\Phi. 2 \text{ Р. } 2150}{\Phi. 2 \text{ Р. } 2190 (\text{Г.3} - \text{Г. 4})}$ (збільшення)

Розрахунок критеріїв КСП:

$$EB=0,31PB+0,19\Phi+0,4PT+0,1PP$$

EB- ефект. виробництва

PB- рівень витрат

Φ - фондвіддача

PT- рентабельність товару

PP- продуктивність праці



$$\Phi C = 0,29KA + 0,2KP + 0,3KL + 0,15KO$$

ΦC – фінансовий стан організації;

KA - коефіцієнт автономії організації;

KP - коефіцієнт покриття;

KL - коефіцієнт абсолютної ліквідності;

KO – коефіцієнт обороту оборотних коштів.

$$EZ = 0,37RP + 0,29KZ + 0,21KB + 0,13KR$$

EZ- ефект. збуту

RP - рентабельність продажу продукції

KZ- коефіцієнт затовареності

KB- коефіцієнт завантаження
виробничих потужностей

KR- коефіцієнт ефективності реклами

KT - критерій КСП товарів

Розрахунок ККО:

$$\text{ККО} = 0,15\text{ЕВ} + 0,29\text{ФС} + 0,23\text{ЕЗ} + 0,33\text{КТ}$$





Прогнозна оцінка ККО ПАТ «Легко»



Показник	2016	2017	2018	Бали		
				2017	2018	
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)						
Показник витрат на одиницю продукції (РВ)	0,71	0,66	0,58	11	11	
Показник фондівдачі (Ф)	0,91	2,01	2,95	15	15	
Рентабельність товарної продукції (РТ),%	40,49	50,46	64,44	12	13	
Продуктивність праці (ПП)	10728,4	10937,3	10988,4	10	10	
2. Показники фінансового положення (стану) підприємства (ФП)						
Коефіцієнт автономії (КА)	0,4	0,5	0,6	12	12	
Коефіцієнт покриття (КП)	2,5	2,2	2,2	9	10	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,43	0,14	0,22	5	15	
Коефіцієнт оборотності (КО)	1,54	1,57	1,57	10	10	
3. Показники ефективності організації збуту (ЕЗ)						
Рентабельність продажу (РП),%	24,01	29,09	32,1	12	13	
Затовареність готовою продукцією (КЗ)	-0,94	-0,99	-0,94	11	10	
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	32,51	3,34	12,3	5	15	
Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	0,45	0,81	100	15	15	
Критерій конкурентоспроможності товару	Ціна	2	2	2	10	10
	Якість	2	2	2	10	10

Внутрішні конкурентні переваги, що визначають ринкові позиції господарюючого суб'єкта, пропонується згрупувати по шести найбільш значущих аспектах.

1. Конкурентоспроможність виробу. Сукупність якісних і вартісних характеристик товару сприяє створенню переваги даного товару перед товарами-конкурентами в задоволенні конкретної потреби покупця і, тим самим, дозволяє кількісно оцінити конкурентоспроможність товару.

$$E_n = G / \Pi_{\text{спож}} \rightarrow \max$$

Інтегральний показник конкурентоспроможності товару буде мати наступний вигляд:

$$I_K = I_G / I_{\Pi_{\text{спож}}}$$

В цілому, загальний показник якості виробу може бути визначений за допомогою зведеного параметричного індексу, який розраховується за формулою:

$$I_G = I_G^{CT} * \sum_{i=1}^n A_i * J_{Gi}$$

$$I_G^{CT} = \prod_{i=1}^n q_i^{CT}$$

Комплексний показник, який розраховується за формулою:

$$\Pi_{\text{спож}} = \sum_{i=1}^n B_i$$

У загальному вигляді ціна споживання матиме наступний вигляд:

Оцінка конкурентоспроможності товару за ціною споживання розраховується аналогічно оцінці якісних параметрів і виражається за допомогою індексу конкурентоспроможності товару за ціною споживання:

$$I_{\Pi_{\text{спож}}} = \frac{\sum B_i}{\sum B_i^e}$$

З урахуванням асортименту вироблюваних товарів комплексний показник конкурентоспроможності продукції підприємства можна розрахувати як:

$$KП_T = \sum_{k=1}^n I_{Kk} * g_k$$

2. Фінансовий стан підприємства. Разом з абсолютними показниками, фінансову стійкість організації характеризує коефіцієнт забезпеченості власними засобами:

$$K_{OB} = \frac{BOK}{OA}$$

3. Ефективність маркетингової діяльності. Ефективність маркетингової діяльності - це ступінь використання інструментів маркетингу в сукупності із засобами і можливостями підприємства. У вартісній формі ця характеристика може бути оцінена відношенням комерційних результатів і витрат на маркетингову діяльність.

Формула для визначення ефективності маркетингової діяльності підприємства, з використанням параметрів маркетингового потенціалу і результуючих параметрів комерційної діяльності (валовий дохід, витрати на маркетинг, валові витрати) матиме наступний вигляд:

$$E_{\text{марк}} = \frac{1}{3} * P_{\text{мар}} * \left(\frac{D_v - B_m}{BB} \right)$$

У свою чергу, потенціал маркетингу можливо розраховувати за формулою:

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

Остаточний вираз для розрахунку оцінки ефективності маркетингової діяльності промислового підприємства:

$$E_{\text{мар}} = 0,0983 * (K_1 * K_2 + K_2 * K_3 + \dots + K_{10} * K_1) * \frac{D_v - B_m}{BB}$$

4. Рентабельність продажів. Рентабельність продажів є комплексною характеристикою питомої прибутковості на одну гривню виручки від реалізації продукції.

5. Імідж (марочний капітал) підприємства. Зручною процедурою, що забезпечує достатню об'єктивність кількісної оцінки іміджу організації, є аналіз заявок на придбання продукції, на основі якого встановлюється частка повторних звернень клієнтів до товаровиробника.

У загальному вигляді іміджева складова конкурентоспроможності підприємства розраховується за формулою:

$$K_{im} = Q_{пз} / Q_p$$

6. Ефективність менеджменту. Ефективністю менеджменту - його якість, що забезпечує організації досягнення наміченої мети. Кількісно ефективність менеджменту визначається як відношення результату до необхідних витрат. Критерій ефективності менеджменту – це кількісні показники, що характеризують його результативність і економічність, які дозволяють розкривати суть вирішуваною організацією завдання, визначати головні, вирішальні зв'язки і шляхи вдосконалення менеджменту.

У найзагальнішому вигляді вибір якнайкращого варіанту рішення задачі досягнення мети організацією можна представити математично як відшукування максимуму цільової функції:

$$W = f(a_1, a_2, \dots, \beta_1, \beta_2, \dots, \chi_1, \chi_2, \dots)$$

Як показник оцінки ділової активності, що відображає ефективність менеджменту на підприємстві, можна використовувати показник фондівіддачі його активів (ФО), визначуваний відношенням:

$$\Phi B = \frac{D_v}{\Phi_{срв}^{оз} + \Phi_{орг}^{обк}}$$

Кількісною мірою ефективності управління підприємством є показник, що розраховується за формулою:

$$K_{ЭУ} = Пр / ВК$$

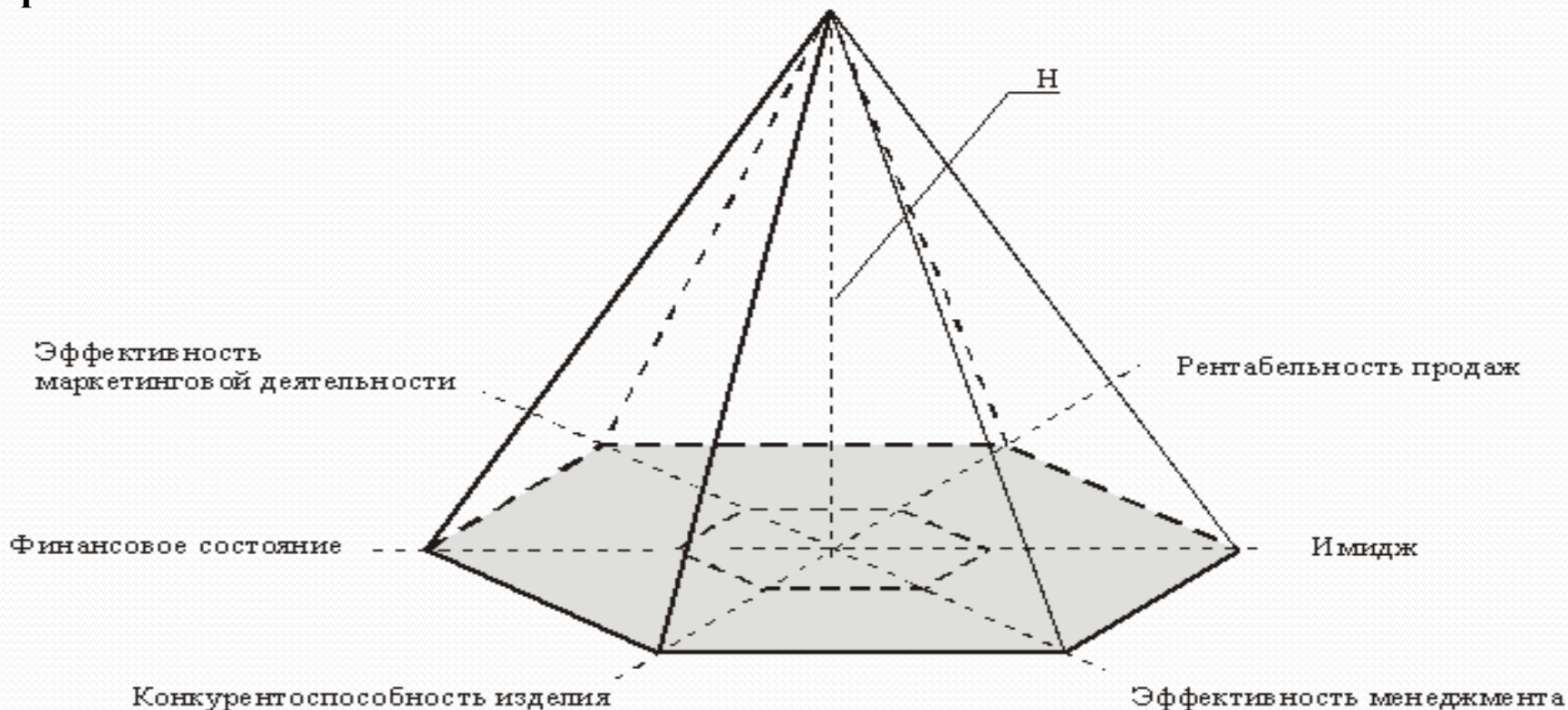
Кількісна міра, що характеризує реальне положення підприємства в конкурентному середовищі, – частка ринку – виступає як висота піраміди, як оптимальний кількісний параметр.

Оскільки підставу піраміди формують шість векторів-променів, що визначають внутрішню конкурентоспроможність підприємства, то її величину можна визначити за формулою:

$$\Pi_{\text{кон}} = \frac{1}{2} * \sin \alpha * (K_1 * K_2 + K_2 * K_3 + \dots + K_6 * K_1)$$

Кінцева формула оцінки конкурентоспроможності підприємства матиме наступний вигляд: $E_K = \frac{1}{3} * \Pi_{\text{кон}} * H$

Графічна інтерпретація моделі оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства



Практичне завдання до теми 4:

Провести оцінювання конкурентоспроможності підприємства з використанням двох різних методів

Умови:

1. Пояснити вибір методів
2. З останні роки
3. Знайти проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства
4. Розробити напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства



ТЕМА 5. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА



Зміст

- 1. Поняття КСП продукції**
 - 2. Конкурентні переваги товару**
 - 3. Оцінка КСП продукції**
 - 4. Фактори конкурентоспроможності продукції в залежності від стадії життєвого циклу**
- Практичне завдання до теми 5**

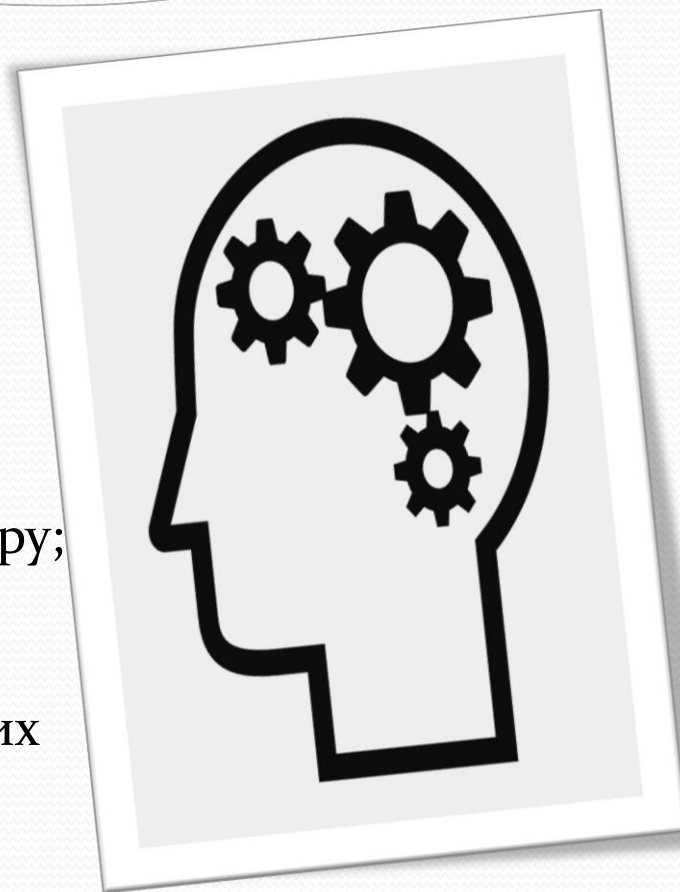
1. Поняття КСП продукції

Під конкурентоспроможністю (*Competitiveness*) продукції розуміють сукупність її властивостей, що відбиває міру задоволення конкретної потреби проти репрезентованої на ринку аналогічної продукції. Вона визначає здатність витримувати конкуренцію на ринку, тобто мати вагомі переваги над виробами інших товаровиробників.



Для визначення конкурентоспроможності продукції **продуценту необхідно знати:**

- **конкретні вимоги потенційних покупців (споживачів)** до пропонованого на ринку товару;
- **можливі розміри та динаміку попиту** на продукцію;
- **розрахунковий рівень ринкової ціни** товару;
- **очікуваний рівень конкуренції** на ринку відповідних товарів;
- **визначальні параметри продукції** основних конкурентів;
- **найбільш перспективні ринки** для відповідного товару та етапи закріплення;
- **термін окупності** сукупних витрат, зв'язаних із проектуванням, продукуванням і просуванням на ринок нового товару.



Конкурентоспроможність продукції й виробника співвідносяться між собою як частина й ціле.

Можливість компаній конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежить від КТ і сукупності економічних методів управління діяльністю фірми, що роблять вплив на результати конкурентної боротьби.



2. Конкурентні переваги товару

Конкурентоспроможність товару відображає його здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку, тобто мати свої конкурентні переваги.

Конкурентні переваги

```
graph LR; A[Конкурентні переваги] --- B[Якість, технічний рівень, споживчі властивості]; A --- C[Ціна на ринку]; A --- D[Гарантія та післягарантійний сервіс]; A --- E[Імідж виробника та реклама];
```

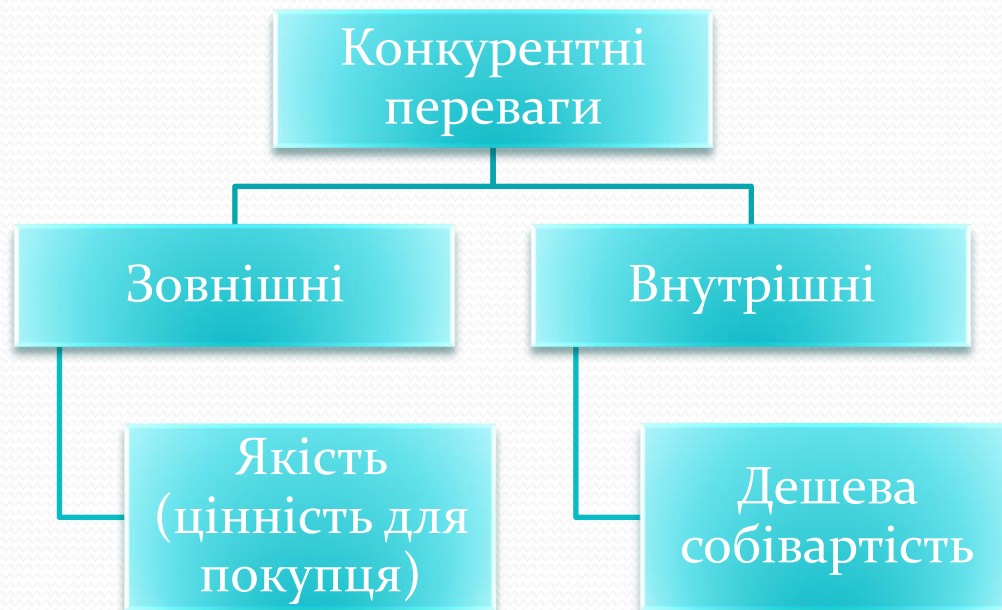
Якість, технічний рівень, споживчі властивості

Ціна на ринку

Гарантія та післягарантійний сервіс

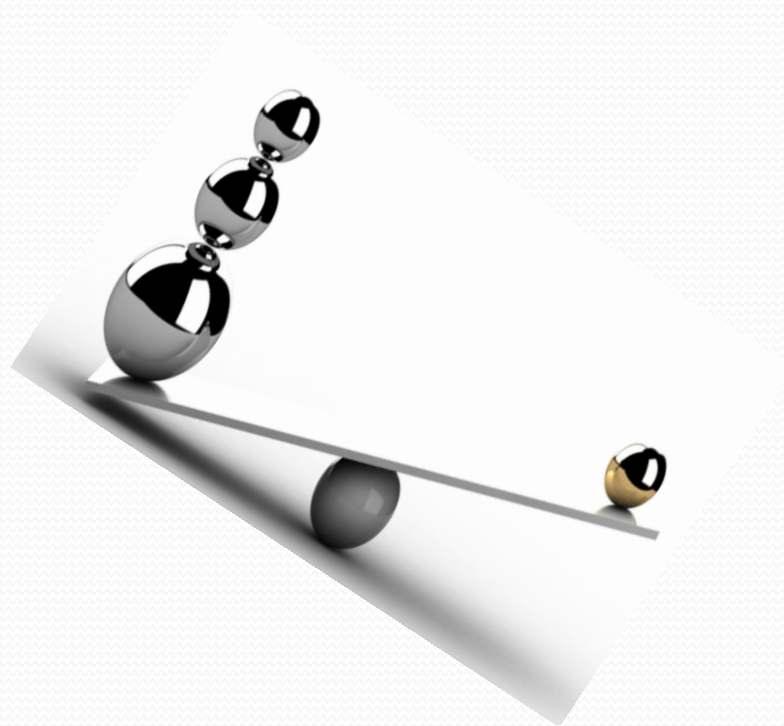
Імідж виробника та реклама

Конкурентна перевага товару може бути зовнішньою і внутрішньою. Зовнішня базується на відмінних якостях товару, які утворюють цінність для покупця, внутрішня - на перевазі фірми щодо витрат виробництва, які менші ніж у конкурентів.



3. Оцінка КСП продукції

Конкурентна перевага є порівняльною, а отже, відносною, а не абсолютною, тому що вона може бути оцінена тільки шляхом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продаж. У маркетингових дослідженнях є спеціальний вид оцінки конкурентних переваг товарів, який називають **«аналізом пар»**. Він полягає в тому, що споживачеві пропонують одночасно порівняти пари конкуруючих товарів, і він повинен зробити вибір, сформулювати переваги. Так прийнято порівнювати товари широкого вжитку.



Правила оцінювання конкурентоспроможності продукції

вибір і аналіз ринку для реалізації товару;

визначення необхідних груп параметрів, що підлягають оцінюванню;

вивчення конкурентів з виробництва і реалізації аналогічного товару;

розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару, що проектується;

вибір методик розрахунку, визначення та аналіз зведених показників за товарними групами;

вибір та обґрунтування найбільш конкурентоспроможного товару-аналога як бази порівняння;

розроблення заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції та її оптимізація з урахуванням витрат.

Винятком щодо цього є товари, які володіють **унікальними властивостями**, що не мають замінників. Такого роду товари з «абсолютними» конкурентними перевагами мають, крім унікальної споживчої цінності, ще й ту особливість, що вони неодмінно переборюють на певний час рамки конкуренції й займають монопольне положення на ринку. «Абсолютні» конкурентні переваги створюють додаткові стимули для науково-технічного прогресу і, в остаточному підсумку, сприяють розвитку конкуренції.



Від вибору бази порівняння значною мірою залежить правильність результату оцінки

конкурентоспроможності й прийняті надалі рішення.

Вибір бази порівняння включає:

- установлення цілі оцінки конкурентоспроможності продукції;
- вибір передбачуваних ринків збуту продукції;
- аналіз стану ринків, обсягів і структури попиту та пропозиції, динаміки їхньої зміни на відповідний період оцінки.





Параметри аналізованої продукції оцінюють шляхом зіставлення з параметрами бази порівняння.

Виділяють наступні типи баз порівняння:

Потреби покупців

- вибір номенклатури й установлення величин параметрів потреби покупців, оцінюваної й конкуруючої продукції, якими споживач користується при оцінці продукції на ринку

Зразок

- оцінювана продукція відомого класу й на ринку існують її аналоги. Зразок моделює потребу й виступає як матеріалізовані вимоги, яким повинна задовольняти продукція

Гіпотетичний зразок

- середнє значення параметрів групи виробів. Застосовується, коли інформації з конкретного зразка-аналогу недостатньо

Група аналогів

- відібрані з погляду параметрів зразка й оцінюваної продукції. з яких вибираються найбільш прогресивні вироби, що мають найкращу перспективу для подальшого розширення обсягу продаж

Оцінка

конкурентоспроможності

товару охоплює такі етапи:

- аналіз ринку і вибір найбільш конкурентоспроможного товару – взірця як бази для порівняння й визначення рівнів конкурентоспроможності певного товару;
- визначення набору порівняльних параметрів загальних товарів;
- розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності певного товару.

Аналіз
ринку та
вибір бази
порівняння

Визначення
параметрів
порівняння

Розрахунок
показника
КСП

Методи оцінки КСП продукції

Диференціальний

Комплексний

Змішаний

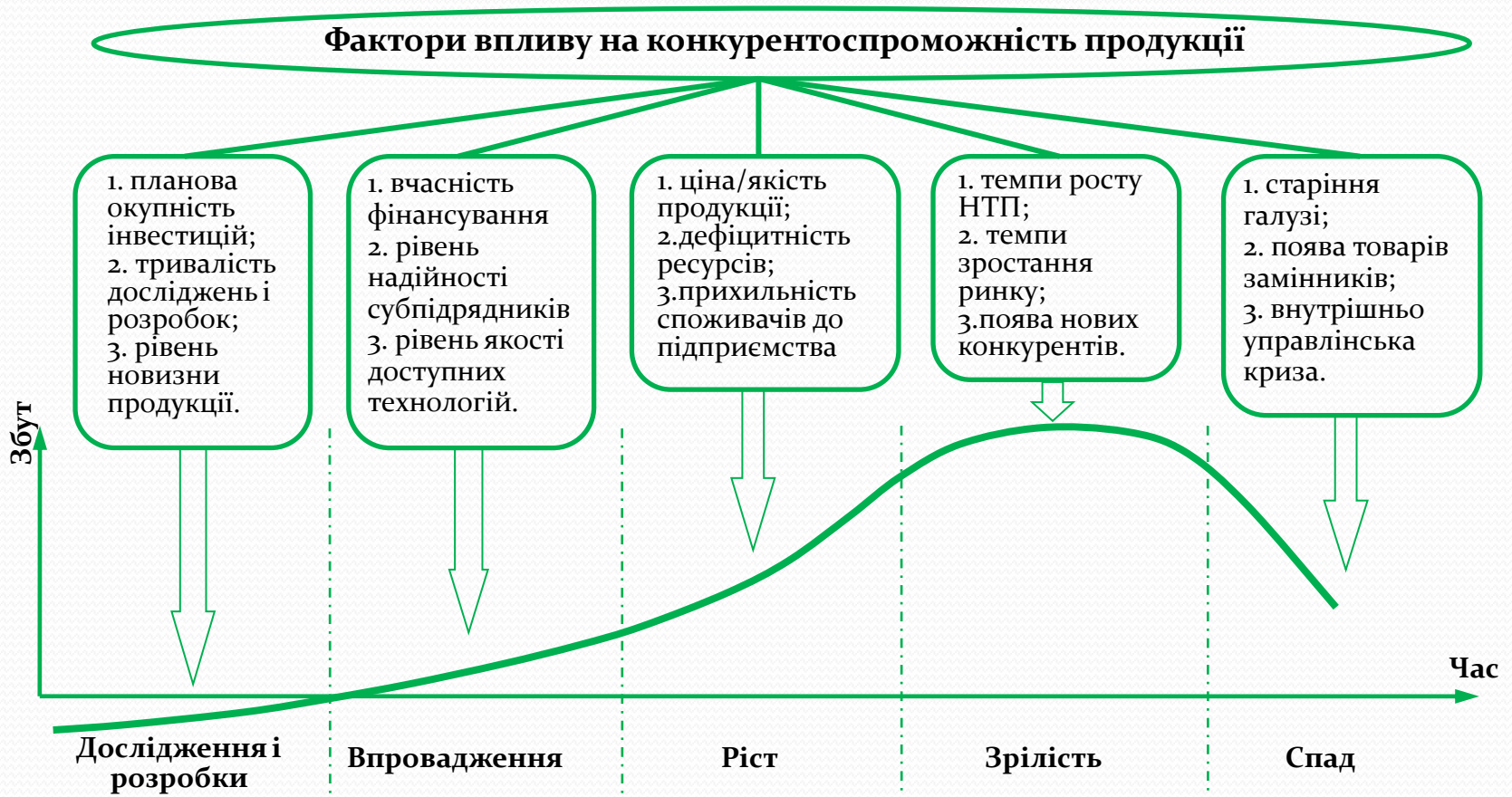
- 1. Диференціальний метод** оцінки заснований на використанні одиничних параметрів узятого продукту й зразка, що зіставляється з ним, (або потреби). Визначають, чи досягнуть рівень у цілому, по яких параметрах він відстає, які з них максимально відрізняються від базових. Дає можливість лише констатувати факт КСП продукту або наявності в нього недоліків у порівнянні з товарами-аналогами й фактично не дозволяє вирішувати більше складні завдання.
- 2. Комплексний метод** оцінки КСП продукту заснований на застосуванні групових, узагальнених і інтегральних показників або зіставленні питомих корисних ефектів аналізованого продукту й зразка. Груповий показник по нормативних вимогах розраховується по спеціальній формулі, у якій приводяться одиничні показники КСП і число нормативних параметрів, що підлягають оцінці.

У результаті оцінювання конкурентоспроможності продукції можуть бути прийняті такі рішення:

- зміна складу, структури застосовуваних матеріалів (сировини, напівфабрикатів), що комплектують вироби або конструкції продукції;
- зміна порядку проектування продукції;
- зміна цін на продукцію, цін на послуги з обслуговування й ремонту, цін на запасні частини;
- зміна порядку реалізації продукції на ринку;
- зміна структури й розміру інвестицій у розробку, виробництво й збут продукції;
- зміна системи стимулювання постачальників;
- зміна структури імпорту й видів імпортованої продукції.



4. Фактори конкурентоспроможності продукції в залежності від стадії життєвого циклу



Етап дослідження та розробки продукції

Фактори впливу	Наслідки впливу факторів на конкурентоспроможність продукції	Методи (способи) управління факторами впливу
Планова окупність інвестицій	У випадку, якщо рівень окупності буде низьким, доведеться або відмовитися від даного виду інвестування або підвищити ціну на продукцію, що значно знизить її конкурентоспроможність	<ol style="list-style-type: none">1. Пошук альтернативних варіантів виробництва, що дозволять знизити собівартість продукції2. Підвищення попиту за рахунок покращення якісних та кількісних характеристик продукції
Тривалість досліджень і розробок	Фірми, що освоїли виробництво продукції швидше інших, першими вийдуть на ринок, сформувавши підвищений вхідний поріг для послідовників та закріпивши за собою імідж першопрохідника в даній області	<ol style="list-style-type: none">1. Скорочення термінів розробки продукції за рахунок збільшення кількості задіяного персоналу2. Більш швидке відсіювання нереалістичних ідей3. Використання сторонніх експертів
Рівень новизни продукції	При низькому рівні новизни продукції складно завоювати ринок, особливо, якщо уже існує сильний бренд з подібною продукцією, який отримав гарну репутацію серед споживачів	<ol style="list-style-type: none">1. Збір інформації щодо наявності недоліків у продукції ключових конкурентів, подібної за характеристиками та підсилення якості своєї продукції у цьому напрямку.

Етап впровадження

Фактори впливу	Наслідки впливу факторів на конкурентоспроможність продукції	Методи (способи) управління факторами впливу
Вчасність фінансування	Відсутність вчасного та добре спланованого фінансування призводить до збоїв процесу впровадження технологій, що значно підвищує ризик появи нового конкурента з аналогічною продукцією	<ol style="list-style-type: none"> 1. Варто використати методи проектного планування. При побудові сітьового графіка можна виявити реальну потребу у коштах на певну дату і завчасно здійснити пошук додаткових ресурсів.
Рівень надійності субпідрядників	Недобросовісне виконання робіт може призвести до зниження якості продукції, збільшення термінів виведення її на ринок та до понесення додаткових витрат на ліквідацію наслідків	<ol style="list-style-type: none"> 1. Співпраці з провіреними субпідрядниками 2. Попередня перевірка ділової репутації нового субпідрядника 3. При укладанні договору передбачення можливості стягнення штрафів
Рівень якості доступних технологій	Використання застарілих технологій може позначитися як на якості продукції, так і на потребі у збільшенні виробничих затрат (затрати на сировину електроенергію, оплату праці та інше)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення якості налаштування обладнання, модернізація окремих складових 2. Планування максимально можливого навантаження обладнання 3. Пошук джерел фінансування для купівлі нового обладнання

Етап росту

Фактори впливу	Наслідки впливу факторів на конкурентоспроможність продукції	Методи (способи) управління факторами впливу
Ціна/ Якість продукції	У випадку, якщо по одному із зазначених показників спостерігається відхилення і ціна не відповідає очікуваній якості, запланована конкурентоспроможність продукції значно знизиться	<ol style="list-style-type: none"> 1. Здійснення активного рекламування, як засобу інформування споживачів про появу на ринку нової продукції 2. Використання у просуванні системи акційних знижок
Дефіцитність ресурсів	Використовуючи дефіцитні ресурси, при збільшенні обсягів виробництва можуть виникнути перебої у їхній поставці, що може призвести до втрати завойованого ринку і появи нового конкурента	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пошук додаткових постачальників 2. Купівля ресурсів у декількох постачальників одночасно 3. Передбачення системи штрафів на випадок затримок у поставці 4. Перекладення ризиків на третю сторону
Прихильність споживачів до підприємства	Наявність позитивної репутації у підприємства сприяє підвищенню довіри споживачів, в протилежному ж випадку, більшість споживачів не ризикуватимуть купувати нову невідому їм продукцію у цього виробника.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перед виведенням нової продукції підприємство повинне спочатку відновити свою репутацію 2. Відкриття нового бренду для даної продукції і його рекламування

Етап зрілості

Фактори впливу	Наслідки впливу факторів на конкурентоспроможність продукції	Методи (способи) управління факторами впливу
Темпи росту науково технічного прогресу	У випадку наявності швидких та динамічних змін, підприємство змушене буде здійснювати постійне удосконалення продукції, інакше відбудеться її старіння і різкий спад попиту	<ol style="list-style-type: none"> 1. Удосконалення якісних та кількісних характеристик продукції 2. Фінансування науково-технічних розробок 3. Проведення моніторингу ринку щодо появи новинок
Темпи зростання ринку	При низьких темпах зростання підприємство не має змогу розвиватись. При умові, що підприємство займає значну частку ринку така ситуація є прийнятною. Проте, якщо частка ринку незначна, є ймовірність того, що лідер витіснить з даного ринку слабших конкурентів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на нові ринки збуту 2. Пошук додаткових комерційних посередників 3. Переорієнтація продукції на інші (пасивні) групи споживачів
Поява нових конкурентів	При появі нових конкурентів, частина споживачів, які купували раніше вашу продукцію перейдуть до нового конкурента, у зв'язку з чим частка ринку різко знизиться	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вкладення коштів на підвищення якості продукції 2. Використання активного рекламування і системи знижок, участь у виставках, презентаціях та акціях

Етап спаду

Фактори впливу	Наслідки впливу факторів на конкурентоспроможність продукції	Методи (способи) управління факторами впливу
Старіння галузі	У випадку, якщо відбувається старіння галузі, процес зростання ринку припиниться і почнеться поступовий спад попиту. Збереження у своїй номенклатурі продукції, що вступила у стадію спаду (старіння), може опинитися для підприємства «тягарем»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розпродаж залишків, різко скоротивши затрати на її просування 2. Зняття з виробництва найбільш неходової продукції 3. Реорганізація продукції або перехід на виробництво нового виду продукції
Поява товарів-замінників	При появі на ринку товарів-замінників, що пропонуються за нижчими цінами або мають кращу якість, частина споживачів почне купувати їх, відмовившись від даного виду продукції, внаслідок чого попит різко знизиться	<ol style="list-style-type: none"> 1. Реорганізація технологічної лінії для підвищення якості продукції або зниження її собівартості 2. Реорганізація продукції у новий напрямок діяльності 3. Після попередніх заходів проведення інформаційного рекламування
Внутрішнь оуправлін ська криза	Внаслідок розбалансування системи у внутрішньому середовищі можуть виникати значні проблеми в управлінні продукцією, внаслідок чого ефективність діяльності спадає.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Реорганізація функціональних підрозділів 2. Оцінка ефективності виконання управлінських обов'язків менеджерами підприємства 3. Узгодження цілей та методів досягнення успіху у просуванні та виробництві продукції.

Практичне завдання до теми 5:

Провести оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства з урахуванням життєвого циклу

Умови:

1. Пояснити вибір методу оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства
2. На плановий і прогнозний період
3. Оцінити зміни конкурентоспроможності підприємства



ТЕМА 6. ПРОГРАМА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ



Зміст

- 1. Сутність і концепція розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства**
 - 2. Принципи управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності підприємства**
 - 3. Процес розробки та виконання програми підвищення конкурентоспроможності підприємства**
- Практичне завдання до теми 6**

ПРОГРАМА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ -

організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції та/або підприємства, виконання якого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.



ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ РОЗГЛЯДАЄТЬСЯ У ВИГЛЯДІ ПРОГРАМИ:

має комплексний характер та для її ефективної реалізації важливе значення має аналіз внутрішньої структури всього комплексу робіт (операцій, процедур і т.д.);

- досягнення цілей діяльності (і, зокрема, основної – підвищення конкурентоспроможності фірми чи продукції) пов'язане з послідовно-паралельним виконанням усіх елементів цієї діяльності;

особливе значення в процесі виконання комплексу робіт мають обмеження за часом, фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами;

- тривалість та вартість діяльності прямо залежить від організації виконання усього комплексу робіт.

Менеджмент підприємства має:



об'єктивно оцінювати існуюче положення організації



визначати концепцію підвищення конкурентоспроможності



доводити необхідність змін



наочно представляти та пояснювати очікувані результати вдосконалення діяльності

Концепція розробки та забезпечення реалізації програми підвищення КСТП

- Процес змін, який викликає певні протидії, він потребує управління, зокрема, стратегічного підходу.
- Потребує врахування специфіки взаємозв'язку між елементами організації та її середовищем, є процесом прийняття рішень щодо досягнення цілей підвищення конкурентоспроможності.

Програми підвищення конкурентоспроможності характеризуються:

- цільовою спрямованістю та складністю мети;
- багатозначністю та невизначеністю середовища;
- складною організаційною структурою (залученням великої кількості виконавців і організація їх кооперації);
- складною динамікою функціонування та великими термінами розробки;
- суттєвими ризиками успішного виконання.

2. Принципи управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності:

- сполучення єдиноначальності керівника та колегіальних повноважень представників груп для спільного прийняття рішень;
- наділення керівників повноваженнями та відповідальністю при прийнятті рішень;
- організація єдиного керування на всіх стадіях розробки та реалізації програми;
- дотримання термінів та збалансованості ресурсів, що використовуються;
- комплексне врахування інтересів усіх залучених і зацікавлених сторін, і в першу чергу, - учасників програми.

Управління програмою підвищення конкурентоспроможності - це мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів протягом розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності для досягнення визначених в програмі результатів: склад і обсяг робіт, вартість, час, якість, цільовий рівень конкурентоспроможності та задоволення учасників програми.



Учасники:

- Головний учасник - це Замовник, тобто майбутній власник та користувач результатів програми
- Інвестор - це сторона, яка вкладає грошові ресурси в
- Проектувальник - розробник проектно-звітної документації.
- Постачальник, який відповідає за матеріально-технічне забезпечення програми (проекту).
- Підрядник - юридична особа, яка несе відповідальність за виконання робіт згідно з контрактами.
- Консультант.
- Керівник програмою (проектом) - проект-менеджер
- Команда програми (проекту) - це організаційна структура під керівництвом проект-менеджера
- Банк - як інвестор (чи один з основних інвесторів).

організаційний розвиток

промисловий інжиніринг:
комп'ютеризація та
автоматизація процесів на
підприємстві, забезпечення
гнучкості виробничого процесу

**Засоби підвищення
конкурентоспроможності
підприємства**

економічні засоби:
управління
запасами,
фінансами

біхевіористські
засоби

Групові форми підвищення конкурентоспроможності

Характеристики	Групові форми підвищення конкурентоспроможності			
	Гуртки якості	Групи по вдосконаленню діяльності підрозділів	Групи по вдосконаленню процесів	Програмно-цільові групи
Членство	робітники підрозділів	робітники підрозділів	відібрані робітники суміжних підрозділів	робітники відібрані на основі досвіду роботи
Участь	добровільна	обов'язкова	обов'язкова	обов'язкова
Директивний вплив керівництва	мінімальний	середній	середній	сильний
Вибір проблем	груповий	груповий	груповий	здійснюється керівництвом
Терміновість вирішення проблем	мала	середня	середня	висока
Сфера діяльності	в рамках підрозділу	в рамках підрозділу	між підрозділами	між підрозділами
Знаходження рішення	членами групи	членами групи	членами групи	членами групи
Порядок роботи	короткі засідання	короткі засідання	короткі засідання	тривалі засідання, відсутність інших завдань
Сприяння в роботі з боку організатора	бажане	як один з варіантів	ніякого	ніякого
Впровадження результатів	членами групи	членами групи	членами групи	іншими особами

ОСНОВНИМИ СФЕРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ Є:

управління
інноваціями
та
технологіями;

процес
виробництва;

використання
інформації;

управління
людськими
ресурсами;

управління
змiнами тощо.



Основні способи підвищення конкурентоспроможності:

- ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів;
- обґрунтована рекламна політика;
- створення нової продукції;
- покращення якісних характеристик продукції;
- модернізація обладнання;
- всебічне зниження витрат;
- вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та післяпродажного сервісу тощо.

3. Процес розробки та виконання програми підвищення конкурентоспроможності

Процес перегляду та корекції

Вибір стратегії

Формулювання цілей та завдань

Оцінка можливостей та альтернативних варіантів

Визначення пріоритетних напрямків дій

Розробка системи контролю та оцінювання

Виконання

Моніторинг та оцінювання



1. визначення та
впорядкування
пріоритетності цілей

2. конкретизація цілей
та діагностика
ресурсних і часових
обмежень

3. формулювання
стратегій реалізації
програми

4. планування дій і
визначення фаз
програми

5. створення
організаційної
структури програми

6. встановлення методів
і вибір інструментарію
вимірювання
досягнутих результатів

7. визначення витрат,
що пов'язані з
реалізацією програми

оцінка ефективності
заходів, що
запропоновані

**Етапи
розробки
програми
підвищення
конкурентос
проможності**

Організаційна структура управління програмою підвищення конкурентоспроможності



Практичне завдання до теми 6:

Провести розробку програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

Умови:

1. Пояснити вибір напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства
2. На плановий і прогнозний період
3. Оцінити зміни конкурентоспроможності підприємства



Список використаних джерел:

- Довгань Л.Є., Артеменко Л.П. Стратегічне управління підприємством. Р. 5. - Менеджмент-освіта для бакалаврів: навч. посіб. у 2 т./ В.В. Дергачова, Н.О. Сімченко, Л.М. Шульгіна та ін. - К.: НТУУ «КПІ», 2013. - Т.1. -С. 335- 413.
- Менеджмент-освіта для бакалаврів: практикум у 2 т./ В.В. Дергачова, Л.М. Шульгіна, Довгань Л.Є. та ін. - Довгань Л.Є., Артеменко Л.П. Стратегічне управління підприємством. Р. 5. - Т.1. - К.: НТУУ «КПІ», 2014. -С. 267 - 347.
- Довгань Л.Є. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко ; 2-ге вид. - К. : Центр навч. л-ри, 2011. - 440 с.
- Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. - Тернопіль: Економічна думка, 2008. - 570 с.
- Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. - Львів : Видавництво ЛКА, 2016. - 484 с.
- Воронкова А.Э. Управління конкурентоспроможністю підприємства ./Воронкова А.Е. та ін. - Харків: ІНЖЕК, 2014. — 248 с.
- Артеменко Л.П., Клюквіна М.С. Методичні засади оцінювання рівня конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на основі конкурентного потенціалу (п.4.4). - Конкурентні доміанти стратегічного розвитку підприємств: Монографія / Дергачова В.В., Сімченко Н.О. та ін. - Черкаси: Видавець Чабаненко Ю.А., 2013. - С.353-376.
- Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового]. - Одеса: Атлант, 2013. - 470 с.
- Методологія інноваційного розвитку промислових підприємств у контексті євроінтеграції: монографія / Л.М.Шульгіна, Л.П.Артеменко, Ж.М. Жигалкевич, М.О.Чуприна, Г.П.Жалдак; за ред. Л.М.Шульгіної // - К.:КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. - 198 с.
- Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства :навчальний пос. для студ. вищих навч. закладів /Л. В. Балабанова, Г. В. Кривенко, І. В. Балабанова. ; Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. К.: Професіонал. - 2009. - 256 с.
- Артеменко Л. П., Толмачова Г. В. Методика оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства / Л. П. Артеменко // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. - Харків: ХНАДУ. - №4. - 2015. - С. 113 - 117.

Довгань Л.Є. Конкурентоспроможність підприємств: монографія. – К.: ІВЦ “Видавництво “Політехніка”, 2004. – 144 с.

Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник /С.М. Клименко [та ін.] ; Міністерство освіти і науки України, Держ. вищ. навч. заклад "Київський нац. економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана". К.: КНЕУ. – 2008. – 520 с.

Мілевський, С.В. Моделі аналізу та управління конкурентоспроможністю промислових підприємств /Мілевський С.В., Мілов О.В. Х. : ХНЕУ, 2007. – 156 с.

Кирчата І.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі :монографія /І.М. Кирчата, Г.В. Поясник ; Харківський нац. автомобільно-дорожний ун-т. Харків : ХНАДУ. – 2009. –160 с.

Мельник Т.М. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник / Т.М. Мельник, Н.О. Іксарова. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 456 с.

Зянько В.В. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах трансформаційних змін економіки України: монографія / В.В. Зянько, І.Ю. Єпіфанова, В.В. Зянько. — Вінниця: ВНТУ, 2015.— 168 с.

Колесов С.В. Інноваційні аспекти конкурентоспроможності промислових підприємств України – К.: Знання – Прес, 2010. –335 с.

Артеменко Л. П. Вплив євроінтеграції на конкурентоспроможність та інноваційний розвиток країн // Збірник наукових праць Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій «Економіка. Менеджмент. Бізнес». - №2 – 2015. - С.99 - 104.

Піддубна А.С., Артеменко Л. П. Організаційно – економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства // Економічний вісник НТУУ «КПІ».- №12. – 2015
<http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/45626>

Артеменко Л.П., Шиліпук О.Я. Сучасні технології оцінювання конкурентоспроможності підприємства // Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління [Текст] Матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 26 березня 2019 року. – К.: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського », 2019. – с.33-34.

Краснощок А.О., Артеменко Л.П. Конкурентоспроможність молочної галузі України в умовах євроінтеграції// Ресурсний потенціал регіонів України: стан та напрями розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 29-30 січня, 2016 р.) / ГО Львівська економічна фундація. – Львів: У 2 ч. – Л.: ЛЕФ ч.1. – С.29-30.

- Артеменко Л. П., Толмачова Г. В. Теоретичні підходи до стратегічної конкурентоспроможності підприємства // Сучасні підходи до управління підприємством: Збірник наукових праць VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 23 квітня 2015 року. – Черкаси: видавець Чабаненко Ю.А., 2014. – С. 309 – 314.
- Артеменко Л.П. Інноваційне забезпечення конкурентоспроможності України // Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління [Текст] Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 7-9 квітня 2015 року. – К.: НТУУ «КПІ», 2015. - с. 6-7.
- Артеменко Л. П. Споживча цінність інновацій сучасних бізнес-моделей // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинговий інструментарій управління попитом на товари і послуги» 8-10 жовтня 2015. – Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2015. – С. 6 – 8.
- Артеменко Л.П., Стоян С. Напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності України // Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління [Текст] Матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 26 березня 2019 року. – К.: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2019. - с.90-92.
- Слинько В.С., Артеменко Л.П. Стратегічний бенчмаркінг: світовий та вітчизняний досвід // Економіка, фінанси, бухгалтерський облік: сучасний стан і перспективи розвитку: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 1 лютого 2017 р.). – П.: ЦФЕНД, 2017. – С. 65-67.
- Отрох І.А., Артеменко Л.П. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств України в умовах євроінтеграції // Сучасні підходи до управління підприємством: збірник тез доповідей IX Всеукраїнської науково-практичної конференції, 12 квітня 2018. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. – С. 44.
- Артеменко Л.П. Динаміка легкості ведення бізнесу в Україні та світі // XIII Міжнародна науково-практична конференція “Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки”. – К.: ІВЦ Видавництво «Політехніка». – 2014. - С.14.
- Одінцева С.В., Артеменко Л.П. Формування іміджу підприємства: світовий та вітчизняний досвід //Актуальні проблеми економіки та управління. - №12. – 2018.
- Чухліб В.Є., Артеменко Л.П. Бенчмаркінгова стратегія підприємства // "Альманах науки" науковий журнал. – №3 (червень). – 2017. – с.21-24.
- Стратегія інноваційного розвитку на 2010–2020 рр. в умовах глобалізаційних викликів. [Електронний ресурс]. URL: <http://krada.gov.ua>.
- The Global Competitiveness Report [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2017-2018.pdf.
- The Global Innovation Index [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://globalinnovationindex.org/userfiles/file/report-pdf/GII-2015-v5.pdf>
- [Doing Business Report](http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>
- [YouControl .com.ua](http://www.youcontrol.com.ua)
- Звіти про роботу Антимонопольного комітету України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.amc.gov.ua/amku/control/main/uk/publish/category/130467>
- «Конкурентоспроможність підприємств малого і середнього бізнесу COSME 2014-2020». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://ec.europa.eu/growth/smes/cosme_en