

658:005.332.4  
У67

# Управління конкурентоспроможністю підприємств



 **КОНДОР**

**Міністерство освіти і науки України**

**УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВ**

**Підручник  
За загальною редакцією  
доктора економічних наук, професора  
Г. Т. П'ятницької**



**КИЇВ, 2017**

УДК 658.009.12

У 290

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України  
як підручник для студентів вищих навчальних закладів  
(Лист № 1/11-4826 від 11.04. 2016)*

**Автори:** П'ятницька Г. Т. (розділи: 1-3; 4.4; 4.5; 5-9; 11); П'ятницька Н. О. (передмова; розділи: 1.5; 1.6; 3.2; 3.3; 4.1-4.3; 9.2; 9.3); Шумська С. С. (розділи: 2.1; 2.2; 10; 12; 14); Федорченко Н. В. (розділ 13); Гелич А. О. (розділ 13); П'ятницький Д. В. (розділи 10; 14).

*За загальною редакцією д-ра екон. наук, професора П'ятницької Г. Т.*

#### **Рецензенти:**

В. Д. Базилевич, д-р екон. наук, професор, чл.-кор. НАН України, акад. Академії наук вищої школи України, Заслужений діяч науки і техніки України, декан економічного факультету КНУ ім. Т. Г. Шевченка;

М. І. Скрипниченко, д-р екон. наук, професор, чл.-кор. НАН України, заввідділом моделювання та прогнозування економічного розвитку ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»;

Н. А. Фоменко, д-р педаг. наук, проф., перший проректор Київського університету туризму, економіки і права;

С. О. Корнієнко, директор ТОВ «Готельний комплекс «Русь».

**У290 Управління конкурентоспроможністю підприємств:** підручник / П'ятницька Г. Т., П'ятницька Н. О., Шумська С. С., Федорченко Н. В., Гелич А. О., П'ятницький Д. В. За заг. ред. д-р. екон. наук., проф. Г. Т. П'ятницької. — К.: Видавничий дім «Кондор», 2017. — 700 с.

**ISBN 978-617-7582-12-9**

У підручнику розкрито сутність конкуренції і конкурентоспроможності, представлено методики оцінки конкурентоспроможності продукції, послуг, персоналу, підприємства, галузі, національної економіки; систематизовано наукові підходи та принципи управління конкурентоспроможністю підприємств на ринку товарів та послуг на різних рівнях управління: оперативному, тактичному, стратегічному, глобальному. Показано шляхи виходу на міжнародні ринки та узагальнено рекомендації щодо їх застосування. Представлено основні положення щодо конкурентної політики та фінансової підтримки конкурентоспроможності на мікро-, мезо-, макро- і глобальному рівнях, правового забезпечення конкуренції в Україні.

Основне місце у підручнику займає характеристика та аналіз конкуренції, конкурентоспроможності у галузях/видах економічної діяльності, що надають різні послуги: туризмі, готельному і ресторанному господарстві, торгівлі, банківській справі, виставковій діяльності. Підручник може бути корисним для аспірантів, викладачів, менеджерів, підприємців.

ISBN 978.617.7582.12-9

УДК 658.009.12

© Г. Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька,  
С. С. Шумська, Н. В. Федорченко,  
А. О. Гелич, Д. В. П'ятницький, 2017  
© Видавничий дім «Кондор», 2017

## ЗМІСТ

<b>Передмова</b>	10
<b>Частина I. КОНКУРЕНЦІЯ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ: СУТНІСТЬ ТА ОЦІНЮВАННЯ</b>	12
<b>Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНЦІЇ</b>	13
1.1. Еволюція наукових поглядів на конкуренцію та її функції	13
1.2. Конкуренція в умовах різних ринкових структур	15
1.3. Хвилі розвитку конкуренції	20
1.4. Типи конкурентів на ринку	23
1.5. Фактори впливу на конкуренцію в галузі	25
1.6. Особливості конкуренції у різних сферах економічної діяльності	28
1.7. Сила та інтенсивність конкуренції на ринку	31
Запитання, тести, завдання, додатки	34
<b>Розділ 2. КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ЯК БАЗИС ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ</b>	43
2.1. Конкурентоспроможність: поняття, рівні, зв'язок з конкурентними перевагами	43
2.2. Класифікація конкурентних переваг	50
2.3. Технології формування та розвитку конкурентних переваг	59
Запитання, тести, завдання, додатки	65
<b>Розділ 3. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ ТА ПОСЛУГ</b>	83
3.1 Поняття та чинники впливу на конкурентоспроможність продукції та послуг підприємства	83
3.2. Формування системи показників і критеріїв конкурентоспроможності продукції та послуг	86
3.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції та послуг	94
Запитання, тести, завдання, додатки	105
<b>Розділ 4. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ</b>	130
4.1. Вимоги до формування конкурентоспроможного персоналу на підприємстві	
4.2. Показники та критерії конкурентоспроможності персоналу	134
4.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності персоналу	135
4.4. Чинники впливу на конкурентоспроможність персоналу	140

4.5. Моделі компетенцій працівників як засоби підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу підприємства	145
Запитання, тести, завдання, додатки	154
<b>Розділ 5. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА</b>	163
5.1. Сутність та система показників конкурентоспроможності підприємства	163
5.2. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства	171
5.3. Різновиди конкурентоспроможності підприємства	184
Запитання, тести, завдання, додатки	189
<b>Частина II. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА</b>	211
<b>Розділ 6. СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ</b>	212
6.1. Стратегія: поняття та характеристики	212
6.2. Базові стратегії конкуренції	217
6.3. Різновиди стратегій конкуренції	229
Запитання, тести, додатки	248
<b>Розділ 7. ПЕРСПЕКТИВИ ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ</b>	276
7.1. Оцінювання ринкових можливостей для зростання	276
7.1.1. Основні показники оцінювання ринку	276
7.1.2. Визначення ємності ринку у сфері ресторанного господарства	277
7.1.3. Прогнозування ємності ринку підприємств готельного господарства	282
7.1.4. Показники інтенсивності конкуренції на ринку	286
7.2. Формування конкурентної карти ринку	290
7.3. Розробка конкурентної товарної політики як умова забезпечення зростання підприємства	295
Запитання, тести, завдання, додатки	300
<b>Розділ 8. КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ І ВИБІР, ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ</b>	320
8.1. Цілі, об'єкт, предмет та інформаційне забезпечення конкурентного аналізу	
8.2. Інструментарій для оцінювання й аналізу носіїв конкурентних переваг та вибору стратегій конкуренції	328

8.3. Методи аналізу впливу різноманітних факторів на конкурентоспроможність підприємства	333
8.4. Генерування стратегій в умовах конкуренції	345
8.5. Наукові підходи до формування стратегії підприємства	353
8.6. Методи вибору стратегій та розробки стратегічних програм розвитку підприємства на конкурентному ринку	358
8.7. Реалізація стратегії конкуренції в умовах невизначеності та нестабільності	364
8.8. Конкурентні дії на різних рівнях управління конкурентоспроможністю підприємства	370
Запитання, тести, завдання, додатки	374
<b>Частина III. ВАРІАТИВНІСТЬ СФЕР ТА УМОВ КОНКУРЕНЦІЇ</b>	422
Розділ 9. ВИЗНАЧЕННЯ ПРИВАБЛИВОСТІ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЦІННОСТІ СФЕРИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	423
9.1. Оцінювання конкурентоспроможності галузі	423
9.2. Формування системи показників розвитку сфери економічної діяльності у регіоні	430
9.3. Конкурентоспроможність сфери економічної діяльності та її цінність для економіки регіону	437
Запитання, тести, додатки	446
Розділ 10. КОНКУРЕНЦІЯ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОНІСТЬ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ	467
10.1. Конкуренція та рівні конкурентоспроможності у банківській сфері	467
10.2. Особливості конкуренції та управління конкурентоспроможністю на ринку банківських послуг	475
10.3. Стійкість та стабільність як базова умова забезпечення конкурентоспроможності	484
Запитання, тести	494
Розділ 11. КОНКУРЕНЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ У МІЖНАРОДНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	
11.1. Способи входження підприємств на іноземні ринки	497
11.2. Стратегії конкуренції у міжнародному середовищі	506
11.3. Управління підприємствами на міжнародному ринку	509
Запитання, тести	520

Розділ 12. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	523
12.1. Глобалізація як середовище і фактор впливу на формування конкурентних переваг	523
12.2. Вплив глобалізації на визначення конкурентоспроможності країн	529
12.3. Конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій та міжнародного інтеграційного об'єднання країн	534
12.3.1. Конкуренція та конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій	534
12.3.2. Конкурентоспроможність інтеграційного угруповання країн	542
12.4. Статистична база порівняння та оцінювання конкурентних переваг у глобальному вимірі	544
12.5. Рейтингові оцінки конкурентоспроможності країн у глобальному вимірі	547
12.5.1. Індекс глобальної конкурентоспроможності Всесвітнього економічного форуму	548
12.5.2. Щорічний рейтинг конкурентоспроможності країн світу IMD WCU	554
12.6. Глобальний вимір конкурентоспроможності галузі	557
Запитання, тести, додатки	562
<b>Частина IV. РЕГУЛЮВАННЯ ДІЙ КОНКУРЕНТІВ НА РИНКУ</b>	575
Розділ 13. ПРАВОВА ОХОРОНА КОНКУРЕНЦІЇ	576
13.1. Поняття та склад порушень конкурентного законодавства	576
13.2. Недобросовісна конкуренція	578
13.3. Антиконтурентні узгоджені дії суб'єктів господарювання	581
13.4. Антиконтурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю	586
13.5. Зловживання монопольним становищем на ринку	588
13.6. Відповідальність за порушення конкурентного законодавства	590
13.7. Захист прав споживачів в умовах конкуренції	593
Запитання, тести, додатки	598

Розділ 14. КОНКУРЕНТНА ПОЛІТИКА ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЙ	610
14.1. Державна політика та інструментарій підтримки конкуренції	610
14.2. Оцінка ефективності конкурентної політики	614
14.3. Інструментарій сприяння реалізації експортного потенціалу	621
14.4. Інструментарій грошово-кредитної та валютної політики в системі фінансових регуляторів конкурентоспроможності	626
14.5. Фінансові методи підвищення конкурентоспроможності компаній	634
14.6. Конкурентна політика у міжнародній торгівлі	640
14.7. Світова організація торгівлі як інституційна форма глобальної торгової системи	644
Запитання, тести	651
ГЛОСАРІЙ	654
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	669