

65 5073

67

# УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

# УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Видання 2-ге, перероблене і доповнене

*За редакцією доктора економічних наук,  
професора Сіваченка І.Ю.,  
доктора економічних наук, професора Козака Ю.Г.,  
доктора економічних наук, професора Єханурова Ю.І.*

НБ ПНУС



756030

*Рекомендовано  
Міністерством освіти і науки України  
як навчальний посібник для студентів  
вищих навчальних закладів*



Київ—2006

65.5a.73

УДК 339.137.2(075.8)

ББК 65.428я73

У 67

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

**Рецензенти:**

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

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

**Автори:**

Сіваченко І.Ю., Козак Ю.Г., Єхануров Ю.І., Макогон Ю.В., Побережний Д.В., Осипов В.М., Барановська М.І., Козак А.О., Граматик Ю.І., Стасюк В.П.

**Сіваченко І.Ю., Козак Ю.Г., Єхануров Ю.І. та ін.**

У 67 Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: Навч. посібник/ За ред. І.Ю. Сіваченка, Ю.Г. Козака, Ю.І. Єханурова. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 456 с.

**ISBN 966-364-209-2**

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

У посібнику вміщені індивідуальне завдання, тематика рефератів, тести, які вводять у курс, а також список рекомендованої літератури. Розрахований на студентів економічних вузів та факультетів.

ISBN 966-364-209-2

НАУКОВА БІБЛІОТЕКА  
ІНВ. № 756030

© І.Ю. Сіваченко, Ю.Г. Козак,

Ю.І. Єхануров та ін., 2006

© Центр навчальної літератури, 2006

---

## ВСТУП

Підготовка висококваліфікованих фахівців на рівні сучасних вимог потребує постійного вдосконалення навчального процесу.

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістра потребує оволодіння не тільки певною системою знань із цієї дисципліни, але й набуття навичок проведення науково-дослідницької роботи. Тому навчальний процес відбувається поетапно.

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

На другому етапі вивчають спеціальні дисципліни, засвоєння яких стає можливим лише за умови оволодіння фундаментальними дисциплінами й умінням їх застосовувати в конкретних випадках практичної діяльності.

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

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

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

Навчальний посібник побудований таким чином, щоб студенти мали змогу засвоїти основні теоретичні положення що-

до міжнародної конкурентоспроможності підприємства, особливостей розробки стратегії міжнародної конкурентоспроможності.

Майбутні економісти-міжнародники повинні досконало володіти методами конкурентної боротьби українських підприємств на міжнародних ринках. При цьому слід враховувати, що сучасна світова економічна система зазнає суттєвих змін, які відбуваються в процесі глобалізації.

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

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

Таким чином, користування навчальним посібником сприятиме успішному засвоєнню курсу.

Друге видання навчального посібника перероблене і доповнене новими матеріалами, які з'явилися після опублікування першого видання.

---

# **ТЕМА 1. Міжнародна конкуренція і конкурентоспроможність. Предмет і завдання курсу**

## **Основні питання теми**

- 1. Сутність конкуренції та її роль у ринковій економіці. Міжнародна конкуренція.**
- 2. Поняття конкурентоспроможності. Міжнародна конкурентоспроможність.**
- 3. Міжнародний ринок і ринкові ніші.**
- 4. Підприємство і його місце на міжнародному ринку.**
- 5. Підприємство і конкурентоспроможність галузі та національної економіки.**
- 6. Предмет і завдання курсу.**

**Ключові поняття і терміни:** *конкуренція; міжнародна конкуренція; конкурентоспроможність; міжнародна конкурентоспроможність; міжнародний ринок; конкурентоспроможність галузі та національної економіки.*

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

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

Тому спочатку слід визначити сутність конкуренції взагалі і міжнародної конкуренції зокрема. На цій основі визначається поняття конкурентоспроможності і міжнародної конкурентоспроможності.

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

На міжнародному ринку конкурують окремі підприємства. Від рівня їх конкурентоспроможності залежить місце, яке вони займають на цьому ринку. Кожне підприємство входить до складу відповідної галузі і національної економіки. Від рівня конкурентоспроможності окремого підприємства певним чином залежить конкурентоспроможність галузі і національної економіки в цілому. Усі ці питання входять до вступної теми курсу. Потім аналізуються основні параметри, які визначають міжнародну конкурентоспроможність підприємства.

Окремі фірми і країни розроблюють стратегії міжнародної конкурентоспроможності, тому цій проблемі присвячується відповідна тема курсу.

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

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

Таким чином, з викладеного можна зробити висновок, що починати вивчення курсу слід з визначення понять конкуренції та конкурентоспроможності.

Конкуренція в найширшому розумінні цього слова означає суперництво на будь-якому поприщі між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), які зацікав-

лені в досягненні однієї й тієї ж мети — переваги над своїми суперниками (конкурентами).

З точки зору підприємства такою метою є максимізація прибутку за рахунок завоювання переваг споживачів. І хоча ця мета орієнтує розвиток ринку з моменту його виникнення, перші найбільш цілісні теоретичні положення про рушійні сили конкурентної боротьби з'явилися лише в середині XVIII ст. Класична політична економія розглядала конкуренцію як звичайне явище, яке пронизує всі галузі економіки і обмежується лише суб'єктивними причинами.

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

На середину XX ст. визначились загальні уявлення про сутність конкуренції та її основні рушійні сили, що виявилось у чотирьох постулатах класичних моделей: досконалої (чистої) конкуренції, монополістичної конкуренції, олігополістичної конкуренції та чистої монополії.

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

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

*Олігополістична конкуренція* відбувається за наявності невеликої кількості підприємств; діапазон контролю цін зале-



жить від рівня узгодженості дій підприємств; переважає нецінова конкуренція, наявні суттєві перешкоди для організації бізнесу.

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

За деякими оцінками, близько 75% усіх підприємств в економічно розвинутих країнах конкурують на ринках, де збутова система функціонує в умовах монополістичної конкуренції. Середовище конкуренції заповнене великою кількістю малих і середніх підприємств, жодне з яких не має значної частки в загальному обсягу продаж. Ключова конкурентна особливість такого ринку — відсутність широко відомих лідерів, які можуть суттєво впливати на розвиток умов і тенденцій у галузі (Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — С. 5–11).

Конкуренція на ринку складається з п'яти сил конкуренції (схема 1.1):

- 1) суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі;
- 2) спроби компаній з інших галузей залучити покупців даної галузі на бік своїх товарів-замінників;
- 3) потенціал входження в галузі нових фірм;
- 4) ринкова сила і контроль за умовами угоди з боку поставників ресурсів;
- 5) ринкова сила і контроль за умовами угоди з боку покупців продукції.

(Michael E. Porter “How Competitive Forces Shape Strategy”. Harvard Business Review. Vol. 57, N 2 (March-April 1979). — P. 137–145).

Модель п'яти сил конкуренції є цінним концептуальним інструментом вивчення основних впливів конкуренції на ринок і оцінку сили та слабкості кожного з них. Використовую-

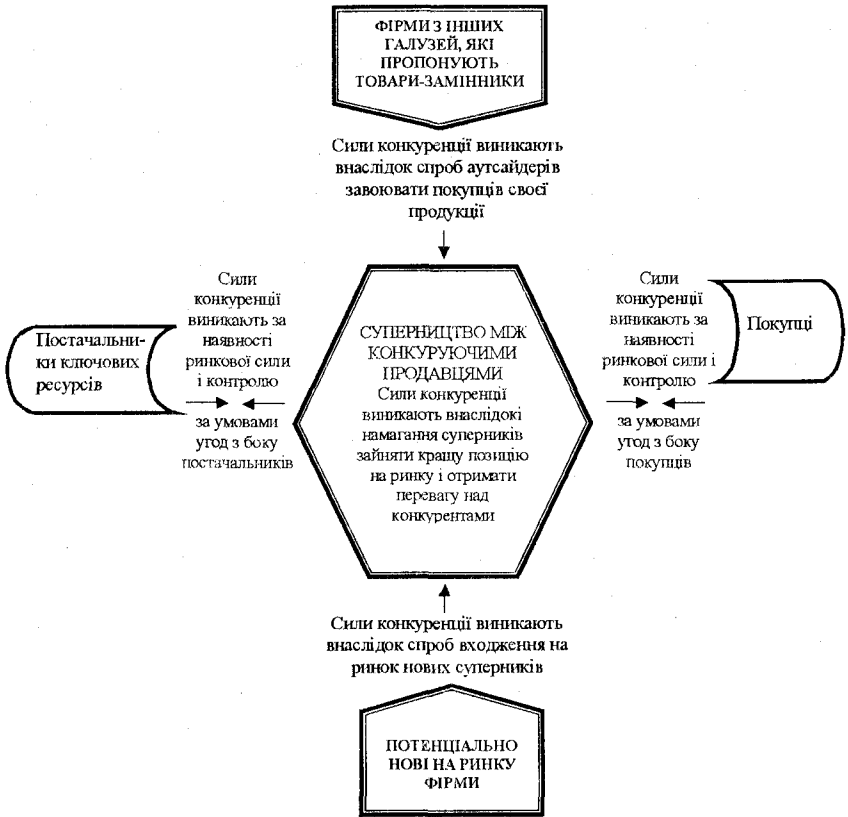


Схема 1.1. Модель п'яти сил конкуренції

чи цю модель, можна зрозуміти як функціонує конкуренція (Артур Томпсон, Джон Формбі. Економіка фірми: Пер. с англ. – М.: ЗАО “Издательство БИНОМ, 1998. – С. 428–429).

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

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

У числі конкурентів можуть бути і МНК, але дія їх конкурентних переваг здебільшого обмежується межами тієї країни, в якій ця компанія діє. Таким чином, міжнародна галузь являє собою ніби набір галузей (кожна в межах своєї країни). Звідси — і термін “множинно-національна” конкуренція. До числа таких галузей, де конкуренція традиційно має таку форму, входять багато які типи торгівлі, виробництво продуктів харчування, оптова торгівля, страхування життя, ощадні банки, виробництво простих металовиробів та їдких хімічних речовин.

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

## **2. Поняття конкурентоспроможості. Міжнародна конкурентоспроможність**

Кожне підприємство, яке виходить на ринок з власною продукцією, намагається досягти переваги над іншими

підприємствами. Можливості підприємства в досягненні такої переваги визначаються таким поняттям, як конкурентоспроможність.

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

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

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

**Конкурентна перевага в своїй основі впливає з поліпшувачь, нововведень та змін.** Фірми отримують перевагу перед міжнародними суперниками тому, що вони вловлюють нову основу для конкуренції або знаходять нові і більш ефективні засоби для ведення конкуренції по-старому. Наприклад, “Соні” була першою фірмою, яка застосувала транзистори у радіоприймачах. Фірма “Боїнг” стала піонером у висуванні концепції родини авіалайнерів і перша у своїй галузі ста-

ла наполегливо конкурувати на глобальній основі. Фірма “Ямаха” перейшла до автоматизації виробництва фортепіано, які раніше виготовлялися ручним способом. Фірма “Сендуїк” та “Атлас Копко” першими запропонували “шведський метод” ведення гірничих розробок.

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

Деякі нововведення створюють конкурентні переваги, коли фірма натрапляє на зовсім нову потребу в покупців або знаходить той сегмент ринку, на який суперники не звернули уваги. Наприклад, японські фірми досягли переваг у багатьох галузях завдяки тому, що робили упор на менші, компактні і менш продуктивні варіанти виробів, до яких їх іноземні конкуренти ставилися зневажливо, вважаючи їх не такими важливими і не такими прибутковими.

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

Гарним прикладом у цій справі може бути італійська компанія з виробництва одягу “Бенеттон”. У цій фірмі випуск продукції відбувається через мережу незалежних виробничих одиниць, які належать фірмі і тісно пов’язані з роздрібними торговцями, які мають від них дозвіл на продаж товару і використовують найбільш сучасні інформаційні системи. У всіх ланках системи цінностей фірма “Бенеттон” перепланувала свої форми діяльності з метою звести до мінімуму запас товарів, забезпечити швидку доставку і зробити можливим швидкий відгук на віяння моди.

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

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

Якщо фірми (і національні галузі промисловості) залишаються нерухомими, то врешті-решт їх випереджають суперники.

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

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

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

Переваги ж вищого порядку і більш довгочасної дії подібні до фірмених знаків, які міцно утвердилися і які є результатом багаторічних зусиль по завоюванню ринку або спеціальних прийомів щодо поводження з власністю. Наприклад, корейським фірмам, які випускають вироби електроніки, ще доведеться розробити міцні переваги. Вони ведуть конкуренцію головним чином на основі рівня заробітної плати робітників і використовують японське виробниче устаткування та японські й американські деталі. Американські компанії, які займаються крупно-масштабним випуском комп'ютерів, навпаки, володіють значно більш придатними до довгочасного утримання перевагами і які включають економію, що виникає в результаті накопичення великих вкладень у НДДКР, здатність розробляти власне програмне забезпечення ЕОМ тощо.

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

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

Підтримання переваг потребує, щоб фірма постійно, раніше ніж її суперники, робила кроки в бік розширення своїх джерел переваг і особливо щодо їх удосконалення.

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

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

**Підтримання переваг врешті-решт потребує глобального підходу до стратегії.** Фірма не може довго підтримувати перевагу в міжнародній конкуренції, якщо не використовує і не розширює свої переваги, пов'язані з базуванням у своїй країні за допомогою глобального підходу до стратегії. Такий підхід доповнює переваги, пов'язані з базуванням у своїй країні, і допомагає звести навіть пов'язані з цим же несприятливі моменти. Наприклад, німецькі хімічні компанії застосовують у широких масштабах виробництво за рубежем і розкидану по



всьому світу збутову мережу для того, щоб закріпити своє лідируюче становище. Те ж саме роблять швейцарські фармацевтичні компанії, шведські виробники вантажівок і японські фірми, які випускають побутову електронну техніку (Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина. — М.: Международные отношения, 1993. — С. 622–628).

Більш детально питання глобального підходу до стратегії міжнародної конкурентоспроможності будуть розглянуті в темі 5.

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

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

Сутність ринку різні автори визначають трохи неоднаково. Саме поняття ринку можна розглядати з двох поглядів:

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

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

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

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

- статус товаровиробників у виробників продукції і послуг — можливість продажу їх на самостійно встановлених умовах.

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

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

Продуктова (ресурсна) структура включає:

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

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

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

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

Такий склад елементів ринку зумовлений рядом причин:

- по-перше, необхідністю реалізації продуктів трьох основних циклів суспільного виробництва (науково-технічного, інноваційного і виробничого); Важливою функцією є своя фаза обміну;

НАУКОВА БІБЛІОТЕКА

ІНВ. №

75 90 30

- по-друге, розчленуванням продукту виробничого циклу на засоби виробництва і предмети споживання, які мають також різних споживачів і різні форми обороту продукції;

- по-третє, відокремленням ринку інвестицій від ринку засобів виробництва у зв'язку з тимчасовим відривом вкладених капіталів від одержаних готових до реалізації основних фондів. В результаті обмін між власниками фінансових ресурсів і тих, хто потребує капіталовкладень, відокремлюється від обміну засобів виробництва. Інвестиційні засоби перетворюються на особливий товар з власною ціною;

- по-четверте, наявністю працездатного населення, яке безпосередньо не володіє власністю на засоби виробництва, а має право власності лише на свою робочу силу, що зумовлює існування ринку праці. Виняток становить лише та частина населення, яка володіє певною частиною засобів виробництва, та члени кооперативів. На ринку праці відбувається обмін робочої сили на грошові засоби, еквівалентні матеріальним і духовним благам, які необхідні для її відтворення;

- по-п'яте, об'єктивною необхідністю існування грошових еквівалентів як особливого товару, споживча вартість якого виникає завдяки його здатності бути обміненим на інший товар.

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

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

Чим пояснюється існування міжнародного ринку? Науково-технічний прогрес створює умови для поглиблення спеціалізації виробництва, що, в свою чергу, веде до не-

обхідності економічної інтеграції на рівні галузей та окремих країн. Виробництво певних видів продукції починає перевищувати потреби внутрішнього ринку, а виробництво інших видів продукції всередині країни або недостатнє, або зовсім відсутнє. Так виникає потреба в обміні продукцією між різними країнами, що й зумовлює формування міжнародного ринку.

Поняття “міжнародний ринок” має узагальнюючий характер. У дійсності в світі існує не один, а цілий ряд міжнародних ринків, які розподіляються за видами продукції і регіонами розміщення. Наприклад, міжнародний ринок нафти і нафтопродуктів, міжнародний ринок електронної продукції, автомобілів, зерна тощо.

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

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

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

Ніша ринку — не просто сегмент (або частина сегменту) будь-якого ринку, на якому даному підприємству зручніше працювати. Це, по-перше, порівняно новий інноваційний вид бізнесу або виробничої діяльності (не обов'язково в науково-технічному відношенні, а й просто за видом обслуговування або формою господарювання); по-друге, дуже невелика за ємністю, вузькоспеціалізована галузь господарської діяльності. Ніша ринку знаходиться на стику двох або більше сегментів ринку (Современный маркетинг / В.Е. Хруцкий, И.В.

Корнеев, Г.Э. Автухова / Под ред. В.Е. Хруцкого. — М.: Финансы и статистика, 1991. — С. 36).

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

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

Для продукції ніші товаром-замінником може бути продукція іншої частини галузі і продукція з інших галузей.

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

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

Для досягнення конкурентної переваги цільова ніша повинна мати такі якості: 1) покупці повинні володіти різноманітними потребами; 2) ланцюг виробництва — витрати повинен відрізнятись від аналогічного ланцюга, який характерний для іншої ніші (Артур Томпсон, Джон Формби. Экономика фирмы: Пер. с англ. — М. ЗАО "Издательство БИНОМ", 1998. — С. 467–469).

## **4. Підприємство та його місце на міжнародному ринку**

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

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

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

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

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

Кожне підприємство має головну мету свого функціонування, яку в світовій економіці називають місією. У сучасного підприємства така місія полягає у виробництві продукції (послуг) для задоволення потреб ринку та одержання максимального можливого прибутку.

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

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

Далі на підставі результатів аналізу ринку обґрунтовують інноваційну діяльність підприємства (фірми) на перспективний період. Інноваційна діяльність включає науково-технічні розробки, технологічну й конструкторську підготовку виробництва, впровадження технічних, організаційних та інших нововведень, формування інвестиційної політики на перспективу, визначення обсягів необхідних інвестицій тощо.

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

Найважливішими заходами, які входять до виробничої діяльності, вважаються:

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

Ефективність інноваційно-виробничих процесів визначається рівнем комерційної діяльності підприємства (фірми). Від масштабів та якості саме цього напряму діяльності підприємства найбільше залежить фінансова результативність виробництва. Необхідною умовою досягнення бажа-

ного успіху комерційної діяльності є дійова реклама і безпосередня організація збуту своєї продукції, розвиток системи торгових бірж, належне стимулювання покупців.

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

Післяпродажний сервіс включає:

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

Такий сервіс для продуцентів є важливим джерелом інформації про надійність і довговічність виготовлених технічних засобів, а також про потрібні експлуатаційні затрати. Цю інформацію продуценти використовують для вдосконалення виробництва продукції та її оновлення.

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

Економічна діяльність підприємства (фірми) включає:

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

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



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

Світовий і вітчизняний досвід господарювання за умов ринкової економіки свідчать про те, що підприємства та інші суб'єкти господарювання можуть створювати різні за принципами й цілями добровільні об'єднання, зокрема:

- **асоціації** — найпростіша форма договірної об'єднання підприємств (фірм, організацій), створеного з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатися у виробничу та комерційну діяльність будь-якого з її учасників (членів);

- **картелі** — договірні об'єднання підприємств (фірм) переважно однієї галузі для здійснення спільної комерційної діяльності — регулювання збуту виготовленої продукції;

- **корпорації** — договірні об'єднання суб'єктів господарювання на засаді інтеграції їхніх науково-технічних, виробничих та комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень для централізованого регулювання діяльності кожного з учасників;

- **консорціуми** — тимчасові статутні об'єднання промислового й банківського капіталу для здійснення спільного великого господарського проекту. Учасниками консорціуму можуть бути державні та приватні підприємства, а також окремі держави (наприклад, Міжнародний консорціум супутникового зв'язку);

- **концерни** — форма статутних об'єднань підприємств (фірм), що характеризується єдністю власності й контролю. Концерн може об'єднувати підприємства різних галузей еко-

номіки та сфер діяльності (промисловість, транспорт, торгівля, наукові організації, банки, страхова справа). У сучасних умовах значно розширюється мережа міжнародних концернів;

- **синдикати** — різновид картельної угоди, що передбачає створення спільного збутового органу або збутової мережі. Так само може здійснюватися закупівля сировини для всіх учасників синдикату;

- **трести** — монополістичне об'єднання підприємств, які раніше належали різним підприємцям, в єдиний виробничо-господарський комплекс. При цьому підприємства повністю втрачають свою юридичну й господарську самостійність;

- **холдинги** (холдингові компанії) — інтегровані товариства, що безпосередньо виробничою діяльністю не займаються, а використовують свої кошти для придбання контрольних пакетів акцій інших підприємств, які є учасниками концерну або іншого добровільного об'єднання;

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

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

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

- 1) здатністю знайти відповідну нішу;

2) здатністю підтримувати конкурентну перевагу над іншими фірмами.

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

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

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

У міждержавних договорах може визначатися номенклатура товарів у взаємних поставках і в цьому розумінні міждержавний договір може бути базою для одержання ліцензії, якщо вони порібні будуть. У договорах можна визначити умови платежів, валюту платежу.

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

- політичну і економічну стабільність;
- витрати виробництва;
- транспортну інфраструктуру;
- державні пільги і стимули;
- наявність кваліфікованої і порівняно дешевої некваліфікованої робочої сили;
- наявність потрібних постачальників сировини, матеріалів тощо.

Досить суттєве значення при виборі кращого того варіанта виходу фірми на новий міжнародний ринок має потенційна величина трансакційних витрат. Необхідно особливо ретельно вибрати партнерів по трансакціях. У протилежному випадку досить високі трансакційні витрати зроблять неефективним прийняття того чи іншого, на перший погляд, вигідного варіанта виходу фірми на новий ринок.

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

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

Таким чином, місце підприємства на міжнародному ринку визначається різними чинниками, дію яких слід враховувати при виході підприємства на міжнародний ринок.

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

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

Конкуренція в галузі виростає з фундаментальної економічної структури останньої і означає щось значно більше,

ніж поведінка існуючих конкурентів. Стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних чинників (схема 1.2).

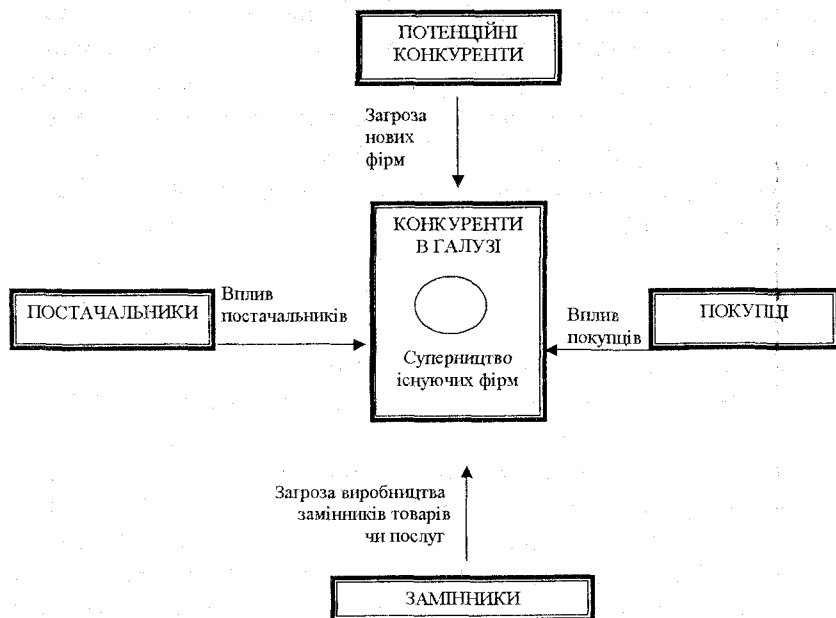


Схема 1.2. Чинники галузевої конкуренції

Сукупний вплив цих чинників визначає потенціал граничного прибутку в галузі, де потенціал прибутковості вимірюється в показниках довгострокової віддачі інвестованого капіталу. Не всі галузі мають однаковий потенціал. Вони істотно відрізняються за своєю граничною прибутковістю, оскільки різний сукупний вплив на них чинників конкуренції. Ці чинники коливаються від інтенсивних у таких галузях, як виробництво автомашин, паперу та сталі (де жодна фірма не отримує великих прибутків), до порівняно несуворих у таких сферах, як нафтовидобувне устаткування та послуги, виробництво косметики й предметів туалету (де високі прибутки

одержує багато фірм) (Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. — К.: Основи 1998. — С. 20–21).

Основною одиницею аналізу конкурентоспроможності економіки країни є галузь або група сполучених галузей (клас-тер), проте, піднесення економіки досягається одночасним розвитком багатьох різних галузей.

Сутність поняття національної конкурентоспроможності визначають як зумовлене економічними, соціальними і політичними факторами становище національного товаровиробника на внутрішньому й зовнішньому ринках. В умовах відкритої економіки вона також може бути визначена як здатність країни (національної фірми) протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках “третіх країн”. На схемі 1.3 зображено пріоритети, фактори і компоненти національної конкурентоспроможності.

Світовий досвід свідчить про те, що усталеної конкурентоспроможності досягають ті країни, які, по-перше, оптимально реалізують свої національні переваги та постійно підвищують продуктивність праці, а по-друге, ефективно використовують ресурси, що акумулюються на міжнародних ринках товарів, послуг, інвестицій, інновацій.

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

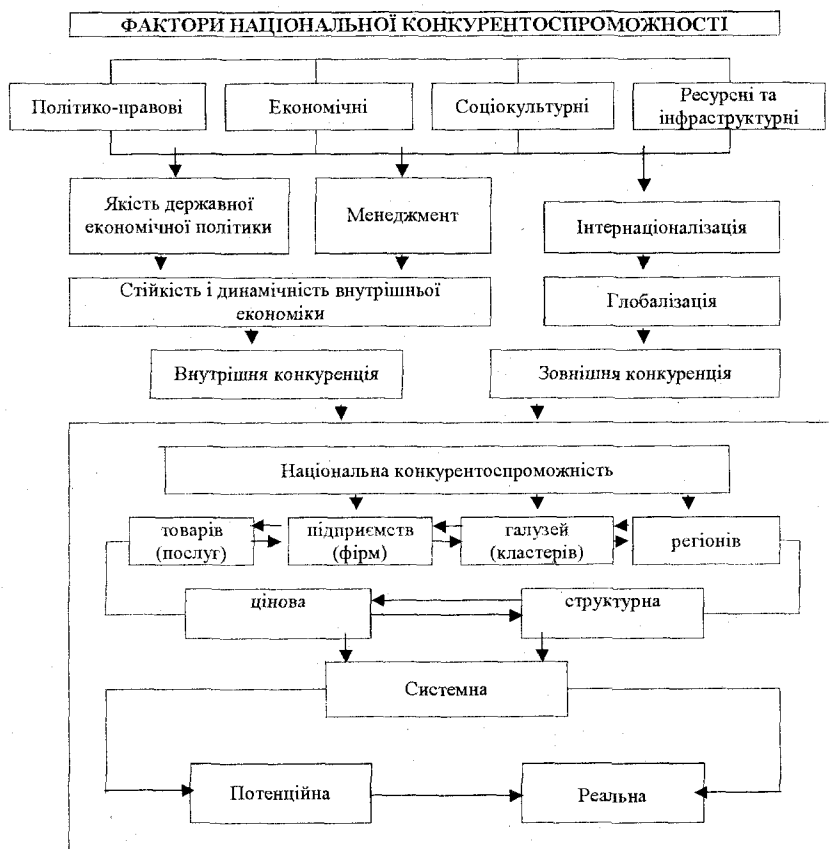


Схема 1.3. Пріоритети, фактори і компоненти національної конкурентоспроможності

Ефективною відкритістю національної економіки стає тоді, коли є можливість використовувати зовнішні джерела і ринки для національного розвитку і коли є можливість протистояти несприятливій міжнародній кон'юктурі, особливо в період світових (або регіональних) криз. Таку відкритість, як випливає із світового досвіду, забезпечують лише структурно-

збалансовані національні економіки, в яких нормально функціонують реальні і міцні (здорові) фінансові сектори економіки, наявні оптимальні пропорції виробничої і невиробничої сфер, адекватне внутрішній та міжнародній соціально-економічній структурі співвідношення державного і приватного секторів тощо.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що за умов відкритості конкурентоспроможною слід вважати таку національну економіку, яка в своєму розвитку забезпечує:

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

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



Для визначення конкурентоспроможності галузі та національної економіки проводять класифікацію окремих країн за рівнем конкурентоспроможності їхньої індустрії у світовому господарстві.

Для побудови абстрактної моделі зростання національної економіки виділяють стадії конкурентоспроможності. Кожна стадія характеризується своїм набором галузей і своєю стратегією розвитку фірм. Ці стадії відрізняються одна від одної за специфічними джерелами досягнення конкурентоспроможності на світовому ринку, а також за рівнем державного втручання в економіку і основними напрямками економічної політики.

При віднесенні національної економіки до тієї чи іншої стадії за основу приймають рівень розвитку галузей, які беруть участь у міжнародній конкуренції, хоча процес конкуренції в галузях, які орієнтовані на внутрішній ринок, теж охоплюється цим поняттям. Разом з тим, не кожна країна проходить усі стадії.

Кожна національна економіка включає широкий спектр галузей, які мають різні ресурси підвищення своєї конкурентоспроможності. Наприклад, у таких різних країнах, як США і Німеччина є галузі, які зберігають свої позиції в конкурентній боротьбі виключно завдяки природним багатствам, в той час як конкурентоспроможність передових галузей спирається на більш стійкий та складний фундамент.

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

Розглянемо особливості кожної стадії.

### Розвиток конкуренції на основі факторів виробництва

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

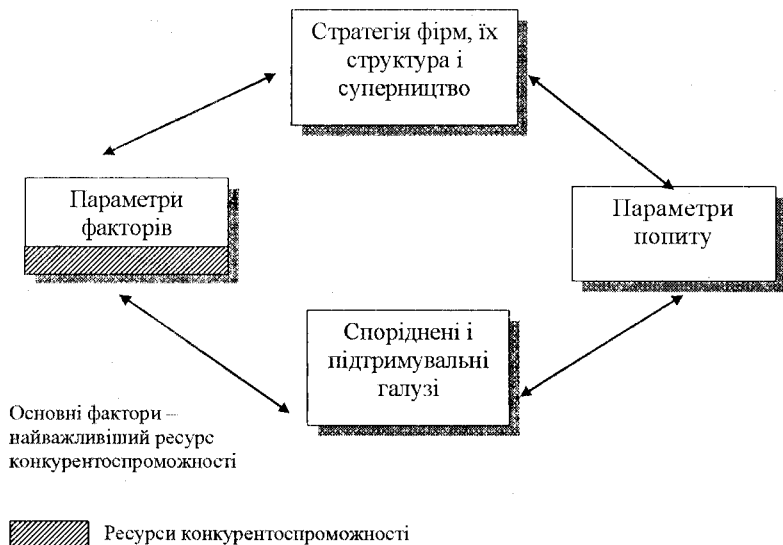


Схема 1.4. Національна економіка, яка визначається станом факторів

Опора на виробничі фактори як єдиний ресурс конкурентоспроможності різко звужує коло галузей, які здатні витримувати умови міжнародної конкуренції. Економіка на цій стадії досить чутлива до світових економічних криз та змін ва-

лютних курсів, а також дуже вразлива у випадку втрати наявних факторів і швидкої зміни лідерства галузей.

Володіння великими запасами природних ресурсів може забезпечити високий дохід на душу населення протягом досить тривалого періоду, але це не достатня підстава для стійкого зростання економіки. По суті, жодна країна не минула цієї стадії розвитку економіки.

### **Розвиток конкуренції на основі інвестицій**

На цій стадії конкурентна перевага економіки базується на готовності й здатності національних фірм до агресивного інвестування. Фірми вкладають кошти в сучасне, ефективне устаткування і кращу технологію, які можна придбати на світовому ринку. Інвестиції також спрямовуються на купівлю ліцензій, створення спільних підприємств та інші засоби підвищення конкурентоспроможності більш сучасних і спеціалізованих галузей і сегментів. Але лідери міжнародної конкуренції звичайно не продають техніку останнього покоління. Тому здатність національної економіки не тільки сприйняти, а й поліпшити зарубіжну технологію — суттєва і вирішальна умова досягнення цієї стадії конкурентоспроможності.

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

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

### **Розвиток конкуренції на основі нововведень**

Ця стадія характеризується наявністю всіх складових конкурентного “ромбу” в широкому колі галузей (схема 1.6). Усі елементи, які визначають конкурентоспроможність, перебувають у дії, і між ними встановлюються тісні зв'язки.

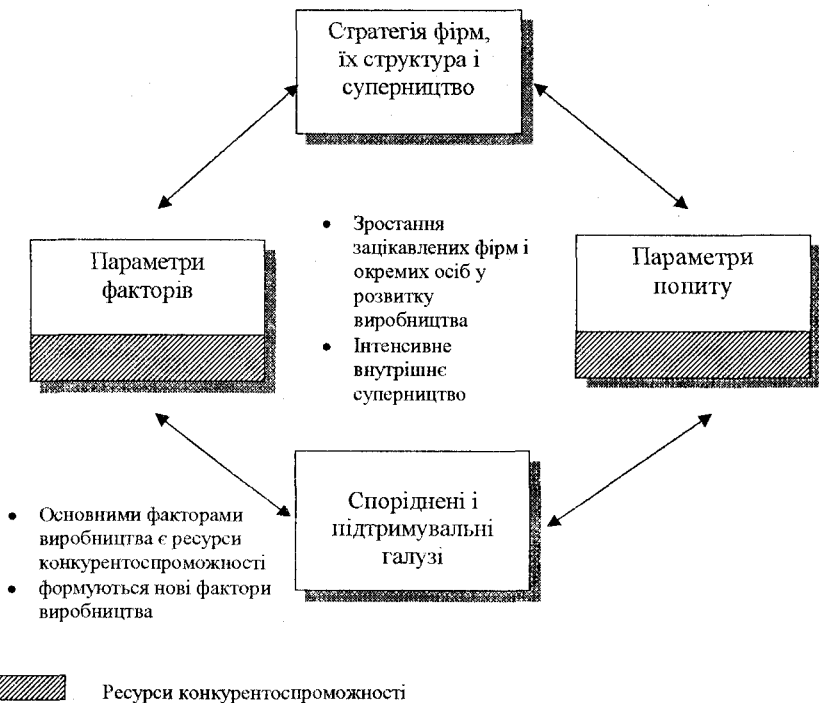


Схема 1.5. Національна економіка на стадії інвестицій.

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

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

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

Конкуренція на основі нововведень може мати місце в країнах, які перебувають на різних рівнях розвитку економіки. Так,

Велика Британія досягла стадії нововведень у першій половині XIX ст., США, Німеччина і Швеція — в межах декількох десятиліть на межі XX ст., Італія і Японія — у 70-их роках XX ст.



Схема 1.6. Національна економіка на стадії нововведень

### Конкуренція на основі багатства

Стадія конкуренції на основі багатства, на відміну від трьох перших, у кінцевому рахунку веде до спаду виробництва. Русійною силою економіки є вже досягнутий достаток. Головна проблема полягає в тому, що економіка, яка ру-

хається за рахунок багатства, створеного раніше, нездатна кріпити своє багатство.

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

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

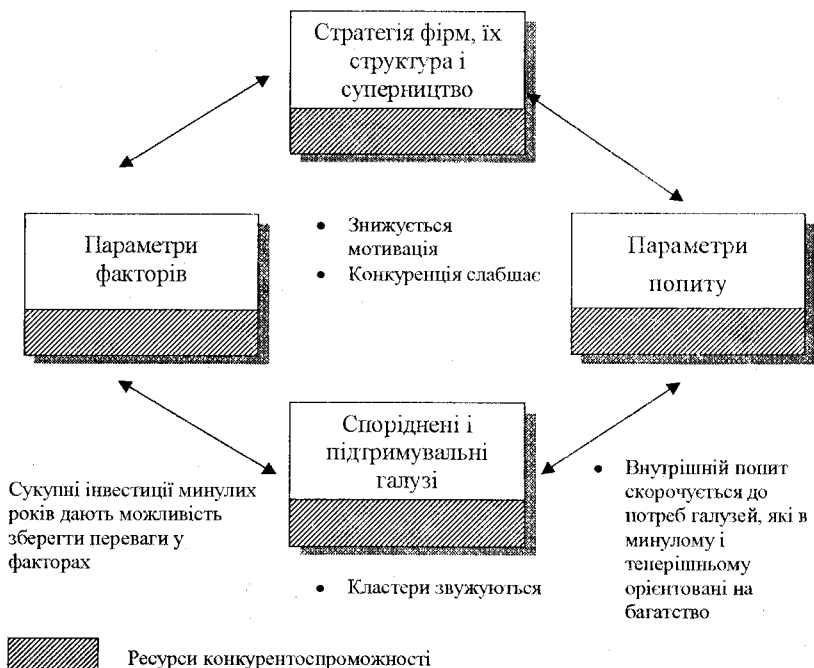


Схема 1.7. Національна економіка на стадії багатства

Явні ознаки того, що економіка увійшла в стадію багатства, може довго не виявлятися через інерцію, яка існує через лояльність споживачів або усталені ринкові позиції. Однак як тільки починається втрата конкурентних переваг декількома провідними сегментами, вона тут же поширюється на інші галузі шляхом декластеризації.

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

Певний час тому економіка Великої Британії увійшла в стадію багатства, а наприкінці 80-их років деякі інші країни досягли цієї стадії або наблизилися до неї впритул.

Перехід від однієї стадії до іншої визначається такими основними умовами:

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

- *мотивацією.* Для переходу від стадії до стадії потрібні робітники і керівники, які зацікавлені у збільшенні тривалості робочого дня, більших заробітках, пошуку шляхів для зростання прибутку фірми, у створенні нових і більших компаній;

- *внутрішньою конкуренцією.* Жвава внутрішня конкуренція у великій кількості галузей необхідна для стимулювання нововведень і піднесення конкурентоспроможності;

- *вдосконаленням попиту.* Підвищення якості попиту створює потенціал успішного розвитку передових галузей і спеціалізованих сегментів. Попит розширюється, тому що кожна галузь, яка домагається високої конкурентоспроможності, стає вимогливим покупцем продукції інших галузей;

- *окремими факторними труднощами.* Окремі несприятливі умови менш розвинутих факторів стимулюють зусилля

на користь підвищення продуктивності і конкурентоспроможності на більш високий рівень;

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

Усі ці складові процесу вдосконалення взаємозалежні, тому необхідна наявність усіх цих сил (Портер М. *Международная конкуренция: Пер. с англ. и с предисловием В.Д. Щетинина.* — М.: Междунар. отношения, 1993. — С. 585–604).

## **6. Предмет і завдання курсу**

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

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

Виходячи з цього, предметом курсу “Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації)” є система економічних відносин, яка застосовується для підтримання і регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємств (організацій). Цим підкреслюється положення про те, що стихійність міжнародної конкурентоспроможності певним чином регулюється на рівні окремих підприємств. Тобто відбувається управління цим процесом.

Поняття “Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації)” означає застосування певного комплексу заходів з боку держави та окремих підприємств, спрямованих на подолання негативних наслідків



конкуренції і досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

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

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

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

### **Питання для самоконтролю**

1. У чому полягає сутність поняття “конкуренція” ?
2. Які Ви знаєте чотири класичні моделі конкуренції і в чому їх сутність?
3. Назвіть п'ять сил конкуренції та розкрийте їх зміст.
4. Визначте позитивні і негативні риси конкуренції.
5. У чому полягають особливості міжнародної конкуренції?
6. У чому полягає сутність понять конкурентоспроможність і міжнародна конкурентоспроможність?
7. Визначте основні принципи міжнародної конкурентоспроможності.
8. Які ознаки характерні для ринку як системи соціально-економічних відносин щодо товарного обміну?
9. Чим зумовлюється елементний склад ринку?
10. Чим пояснюється існування міжнародного ринку?

11. Що таке ніша ринку і від чого залежить її вибір?
12. Дайте характеристику підприємства як суб'єкту господарювання.
13. Які види добровільних об'єднань можуть створювати підприємства?
14. Які основні чинники визначають місце підприємства (фірми) на міжнародному ринку?
15. Від чого залежить успіх фірми на міжнародному ринку?
16. Які основні чинники визначають стан галузевої конкуренції?
17. Як визначається сутність поняття національної конкурентоспроможності?
18. За яких умов відкрита національна економіка стає ефективною?
19. Які підходи використовуються у світовій практиці для комплексного оцінювання конкурентоспроможності національної економіки і в чому їх сутність?
20. У чому полягає предмет курсу "Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації)"?
21. У чому полягають основні завдання вивчення даного курсу?

---

## **ТЕМА 2. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства (організації)**

### **Основні питання теми**

- 1. Міжнародне конкурентне середовище підприємства (організації).**
- 2. Оцінювання рівня та інтенсивності конкуренції на світових ринках.**
- 3. Конкурентоспроможність товару (послуги) і фірми. Визначення споживчої цінності товару (послуги).**
- 4. Показники і чинники міжнародної конкурентоспроможності підприємства (організації).**
- 5. Основні напрями і програми підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.**

*Ключові поняття і терміни: міжнародне конкурентне середовище підприємства; маркетингове середовище підприємства; середовище монополістичної конкуренції; середовище олігополістичної конкуренції; середовище чистої монополії; конкурентоспроможність товару; споживча цінність товару.*

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

Кожне підприємство функціонує в певному зовнішньому середовищі, з елементами якого воно взаємодіє. Це середовище постійно змінюється. А тому і підприємству доводиться постійно враховувати ці зміни. Це проявляється в застосу-

ванні певних методів управління конкурентоспроможністю підприємства. Виходячи з цього, аналіз міжнародної конкурентоспроможності підприємств слід починати з характеристики конкурентного середовища підприємства.

Часто конкурентне середовище підприємства ототожнюють з його маркетинговим середовищем, яке включає сукупність суб'єктів і факторів ринку, що впливають на відносини між виробником (продавцем) і споживачем продукції, хоча конкурентні відносини мають свою специфіку. Вони визначають багато які маркетингові характеристики: обсяг продаж, ціни, умови реалізації тощо. Особливості конкурентного оточення визначають ступінь розвитку ринку і складність роботи на ньому. Через призму взаємовідносин між підприємствами найчастіше проявляються зміни, які відбуваються на ринку, тому що саме суперництво є основною рушійною силою ринкових процесів.

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

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

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

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

По-четверте, досконала конкуренція характеризується станом досконалого знання. Рішення приймаються в умовах визначеності. Фірми точно знають функції доходів та витрат. Їм також відомі ціни всіх ресурсів і різні технології, які можуть бути використані для виробництва продукції. Споживачі поінформовані про ціни всіх фірм. Ринкова ціна на продукцію, яка превалює, встановлюється шляхом взаємодії ринкового попиту і ринкової пропозиції (Артур Томпсон, Джон Формбі. Економіка фірми: Пер. с англ. — М.: ЗАО "Издательство БИНОМ", 1998. — С. 284–285).

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

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

- технологічний прорив, який дасть можливість різко здешевити випущену продукцію;
- підвищити ступінь стандартизації потреб ринку за рахунок створення нової продукції, яка задовольнятиме різноманітні споживчі уподобання і на цій основі відволікатиме споживачів від індивідуальних замовлень;
- придбати дрібні компанії для досягнення критичної маси і за допомогою цього подолати поріг, за яким ство-

рюється можливість реалізувати переваги масштабного виробництва;

- використати системи привілеїв і торгівлі фірменими товарами для ринків збуту достатньо великих для того, щоб реалізувати ефект економії на масштабі.

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

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

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

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

6. *Активні дії на регіональному ринку.* Підприємству, яке діє в умовах монополістичної конкуренції досить складно

швидко захопити значну частину всього ринку, тому воно може реалізувати цю мету на локальному, місцевому ринку.

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

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

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

Але організація таємних альянсів не завжди можлива з ряду причин, а саме:

- велика різниця у витратах олігополістів, яка перешкоджає встановленню однакової ціни;
- відповідна цінова реакція з боку підприємств, які не беруть участі в таємній змові;
- суттєві витрати на блокування входження в галузь, для того щоб нові конкуренти не збільшували ринкову позицію;
- дія антимонопольного законодавства.

3. *Лідерство у цінах.* Засіб, завдяки якому олігополіст координує свою цінову політику, не вступаючи в таємні альянси.

При такому варіанті за змінами цін провідного підприємства галузі майже автоматично настає зміна цін інших

підприємств. Ціновий лідер, як правило, не реагує змінами цін на невеликі повсякденні зміни в попиті і пропозиції. Ціни підвищуються лише при суттєвих змінах витрат виробництва в усій галузі внаслідок підвищення цін на сировину, електроенергію, підвищення податків, заробітної плати тощо.

4. *Активна нецінова конкуренція* визначається неможливістю досягати бажаних результатів за допомогою маніпуляції цінами, тому що конкуренти можуть швидко і легко відповісти на зниження і підвищення цін. Одночасно значні фінансові можливості олігополіста дають йому можливість проводити широкомасштабну рекламу і просувати товари на ринку, завдяки чому він отримує значні результати та уникає “цінової війни”.

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

1. *Підвищення вхідних бар'єрів у галузь.* Чим вищий прибуток монополіста, тим сильніша небезпека потенційної конкуренції. Якщо бар'єри в галузь не нездоланні, то завжди існує можливість проникнути в галузь нових підприємств. Тому монополіст намагається створити такі умови, за яких вхід у бізнес, що “охороняється”, буде заблоковано, наприклад, юридичними нормами.

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



проваджувати нові технології, знижувати ціни та застосовувати інші заходи, які запобігають діям потенційних конкурентів.

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

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

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

На схемі виділено такі фактори:

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

Без аналізу цих факторів, які формують систему конкурентного середовища підприємства, неможлива практична робота на ринку (Азоев Г.Л. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика. — М.: Центр економіки и маркетинга, 1996. — С. 26–32).

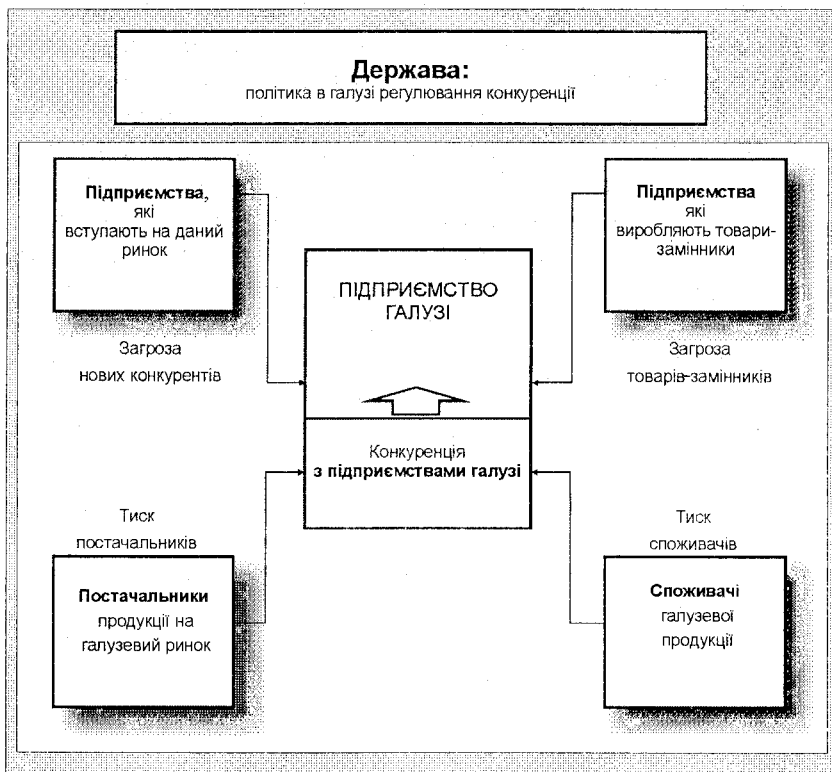


Схема 2.1. Структура конкурентного середовища підприємства

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

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

**Характеристика державної політики в галузі регулювання конкуренції.** При оцінюванні державної політики, яка регулює конкуренцію, виділяються такі її основні елементи.

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

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

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

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

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

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

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

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

**Оцінювання можливості появи нових конкурентів.** Поява нових конкурентів приводить до перерозподілу (зменшенню) часток ринку, які раніше належали підприємствам галузі. Це тягне за собою загострення конкуренції і як наслідок — зменшення цін і зниження рентабельності. Реальність такої загрози залежить від рівня “вхідного бар’єру в галузь і реакції діючих підприємств на появу нових конкурентів.

Рівень “вхідного бар’єру” — це сукупність економічних, технічних і організаційних умов для створення нового виробництва. Він визначається рядом факторів, які необхідно виділити і оцінити. Розглянемо їх.

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

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

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

період становлення підприємства і полегшує галузевим конкурентам виживати новачків.

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

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

6. *Фактори, які визначають високий рівень собівартості у підприємств, що входять до галузі і не пов'язані з масштабом виробництва, зокрема:*

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

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

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

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

3. Висока міра стандартизації продукції зумовлює ситуацію, в якій існує великий вибір виробників одного й того са-

мого (аналогічного) товару, тобто немає суттєвих перешкод для переключення споживача на іншого виробника певного товару.

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

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

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

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

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

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

1) невелика кількість постачальників, які можуть визначити політику поставок, вибрати найбільш вигідні пропозиції щодо поставок, відмовити (в необхідних випадках) небажаним клієнтам;

2) галузь споживає незначну частину продукції, яку виробляють постачальники, тому зміни цін на цю продукцію несуттєво впливають на собівартість і ціну виробів;

3) поставлена продукція відіграє важливу роль у кінцевому виробі, яку випускає споживач. Ця обставина змінює залежність споживача від поставника;

4) відсутність ефективних замінників виробленої і поставленої продукції зменшує можливість вибору і знижує рівень вимог до характеристик поставлених виробів;

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

6) низький рівень вертикальної інтеграції виробництва у споживача, при якому споживач неспроможний виробляти на своїх потужностях продукцію, яку закупають, і внаслідок цього повністю залежить від поставок ззовні.

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

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

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

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

Таким чином, конкуренція підприємств галузі по суті зводиться до створення сприятливих умов щодо п'яти розглянутих елементів конкурентного середовища, які визначають рівень конкуренції.

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

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

**Розподіл ринкових часток між конкурентами та інтенсивність конкуренції.** Для оцінки характеру розподілу ринкових часток між конкурентами звичайно користуються показником, який відображає міру концентрації виробництва галузі. Такий показник дає можливість оцінити міру монополізації ринку і є величиною, зворотною інтенсивності конкуренції. Для розрахунку використовується чотиричастковий показник концентрації ( $CR_4$  – Concentration Ratio):

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

де  $OP_i$  – обсяг реалізованої продукції  $i$ -того підприємства (у певній валюті);



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

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

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

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

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

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

Тепер коефіцієнти концентрації розраховуються і відслідковуються національною статистикою США і Франції для 4, 8, 20, 50, 100 провідних підприємств ринку; в Німеччині, Великій Британії і Канаді — для 3, 6, 10. З середини 80-их років  $CR_4$  став використовувати і в країнах Східної Європи, зокрема в Угорщині і Польщі (Яковлев А. Статистическая оценка уровня монополизации производства // Вестник статистики. — 1990. — №9. — С. 39–44).

### **Темпи зростання ринку та інтенсивність конкуренції.**

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

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

### **Рентабельність ринку та інтенсивність конкуренції.**

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

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

Ринок з високою рентабельністю характеризується перевищенням попиту над пропозицією. Ця обставина дозволяє реалізувати цілі, які стоять перед підприємствами, порівняно

безконфліктними прийомами й методами і які не зачіпають інтереси конкурентів. Із зменшенням прибутковості бізнесу ситуація змінюється на протилежну.

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

При аналізі рівня та інтенсивності конкуренції на світових ринках необхідно враховувати процеси регіоналізації та глобалізації. Із формуванням регіональних ринків визначаються їх географічні межі. Це може позначитися на таких факторах, як асортимент продукції, вартість транспортних витрат тощо. І, навпаки, глобалізація сприяє розширенню географічних меж світових ринків і зменшенню можливості їх монополізації.

### **3. Конкуреноспроможність товару (послуги) і фірми. Визначення споживчої цінності товару (послуги)**

Для визначення конкурентоспроможності товару керується такими принципами:

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

Принцип протилежності цілей і засобів при управлінні конкурентоспроможністю товару означає, що конкурентос-

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

Для покупця метою здійснення покупки товару є придбання її якості — здатності задовольняти конкретні потреби (квадрант 2 матриці), вартість факторів, які задовольняють дані потреби (квадрант 4 матриці).

Таблиця 2.1

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

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

Кожний споживач при виборі конкретного товару намагається досягти оптимального співвідношення між рівнем споживчих властивостей і витратами на придбання і використання, тобто отримати максимум споживацького ефекту на одиницю витрат. З точки зору виробника корисність товару визначається витратно-ціновими факторами. А тому у довгостроковій перспективі метою дій будь-якого виробника є досягнення максимальної різниці між ціною реалізації товару і власними витратами на його виробництво (квадрант 3).

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

Принцип урахування особливостей різних сегментів ринку ґрунтується на багатій практиці ринкових відносин, яка показала, що споживачі по-різному реагують на один і той же товар і з тими самими властивостями. Кожний споживач оцінює рівень конкурентоспроможності товару у відповідності із власними уподобаннями і фінансовими можливостями. Однак сукупний попит певної групи споживачів концентрується, як правило, навколо деякого рівня якості і ціни товару. А тому виробник, випускаючи продукцію з характеристиками, близькими до популярних, може за допомогою порівняно невеликого асортименту задовольнити попити суттєвої частини споживачів. Вважається оптимальним сегмент ринку, до якого відносяться 20% споживачів, які купують приблизно 80% товару.

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

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

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

Сутність цих дій полягає в тому, що суб'єкт вибирає раціональні цілі тільки у відповідності з його природними і розумними соціальними потребами і старанно розраховує оптимальний шлях до задоволення потреб. Кожний виробник намагається використати всі резерви для одержання максимальної віддачі від наявних у його розпорядженні ресурсів. Кожний споживач намагається одержати за свої гроші максимум з точки зору кількості і якості товару.

Більша частина споживацького простору характеризується *раціональним попитом*, тобто попитом, який зумовлений якостями, притаманними даному товару.

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

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

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

$$K = \frac{E_k}{\Pi_{\text{спож}}} \rightarrow \max$$

Чим більше співвідношення, тим вища конкурентоспроможність товару. Але визначити, чи відповідає потенційно експортний товар даній умові, можна лише, порівнявши сукупні характеристики даного товару і товарів-конкурентів за мірою задоволення конкретних потреб і за ціною споживання.

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

а) аналіз ринку та вибір найбільш конкурентоспроможного товару-зразка для порівняння і визначення рівня конкурентоспроможності даного товару;

б) визначення набору порівнюваних параметрів обох товарів;

в) розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності даного товару (схема 2.2).

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

Розглянемо це положення на конкретному прикладі. АТ “Укрімпекс” продає невеликі вантажівки моделі “Форд-Отосан” турецького збирання вантажопідйомністю 1,1 т. Припустимо, що ми виступаємо на ринку легких вантажних автомобілів у класі вантажопідйомністю 0,5–1,5 т з автомобілем вантажопідйомністю 1,4 т. Для оцінювання конкурентоспроможності вибираємо аналог, який відрізняється від нашого виробу лише вантажопідйомністю — 1,1 т. Відміна не досить суттєва. На конкурентному ринку, наприклад у Туреччині, обсяг попиту на цей клас автомобілів становить 69 тис. вантажівок за рік, з них на наш аналог припадає 12 тис. З метою завоювання ринку ми можемо встановити на вантажівку вантажопідйомністю 1,4 т ціну, яка близька до ціни аналога, вва-

ТЕМА 2. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства (організації)

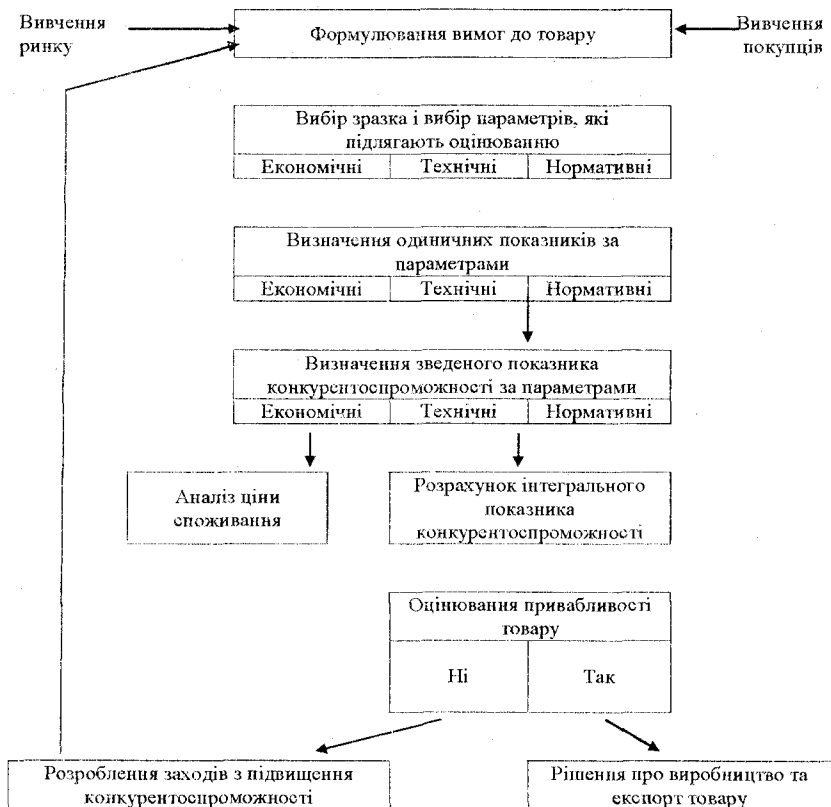


Схема 2.2. Оцінювання конкурентоспроможності товару.  
Вивчення конкурентів

жаючи, що попит поділиться порівну. Але насправді обсяг збуту не досяг і половини запланованого, тобто 3 тис. вантажівок. Виявилось, що на ринку Туреччини з 60 тис. проданих за рік автомобілів у класі вантажопідйомністю 0,5–1,5 т, 57 тис. автомобілів припадало на автомашини вантажопідйомністю 0,5–1,1 т, куди входить і аналог, і всього 3 тис. машин вантажопідйомністю 1,1–1,5 т. Такою є ціна у виборі зразка.



Для того щоб дати об'єктивну оцінку конкурентоспроможності товару, визначають набір порівняльних параметрів товару. З них одні характеризують споживчі властивості. При цьому розрізняють “жорсткі” і “м'які” споживацькі параметри, які складають корисний ефект товару.

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

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

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

На цій основі розробляється інтегральний показник конкурентоспроможності товару. Розрахунок такого показника для товару, призначеного для експорту, ґрунтується на порівнянні його з параметрами існуючого товару, який найбільш повно відображає потреби покупців. Головним джерелом відомостей про характер вимог покупців є ринкові дослідження. При цьому інформація може бути прямою, тобто одержаною в результаті збирання відповідних фактів. Непряма інформація — це відомості про розміри збуту і частки ринку найбільш конкурентоспроможних товарів-аналогів. Для того щоб оцінити співвідношення параметрів конкретного виробу і параметрів зразка, необхідно кількісно визначити їхні дані. Кожний “жорсткий” параметр має певну величину, яка вимірюється в кіловатах, метрах і т.п. Міру задоволення виражають у формі відсоткового відношення фактичної величини параметра до тієї величини, за якої потреба задовольняється на 100%. Наприклад, пропонується машина для розфасування продуктів, яка має продуктивність 100 розфасовок за одну хвилину, а споживачеві потрібна продуктивність 400 операцій

за одну хвилину. Таким чином, потреба за даним параметром задовольняється тільки на 25%. Такий розрахунок проводять за всіма кількісно оціненими параметрами і одержують для кожного параметричний індекс.

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

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

Після визначення конкурентоспроможності товару визначають і конкурентоспроможність фірми. Конкурентоспроможністю фірми необхідно керувати. Конкурентоспроможність фірми визначають за формулою:

$$КС_{\text{ф}} = КС_{\text{в}} P_{\text{м}},$$

де  $КС_{\text{в}}$  — конкурентоспроможність виробу;

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

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

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

Технічну досконалість виробу вимірюють за допомогою оцінки його технічного рівня відносно до зразка. Наприклад, технічний рівень тракторів оцінюється за такими характеристиками:

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

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

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

Усі ці властивості виробу становлять комерційну характеристику конкуруючих товарів (схема 2.3) (Азоев Г.Л. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика. — М.: Центр економіки і маркетинга, 1996. — С. 77–79).



Схема 2.3. Склад комерційних характеристик товару

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

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

Останніми десятиліттями для підвищення конкурентоспроможності підприємств і продукції на підприємствах запроваджуються системи якості з наступною їх сертифікацією. Система якості — це сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, які необхідні для загального керівництва якістю на підприємстві.

В світі найбільш відомою є японська модель управління якістю продукції. Сутність цієї моделі полягає в тому, що відповідальність за забезпечення якості покладається на самі низові ланки виробничого процесу. При цьому переслідуються мета — не виправлення допущеного браку, а його попередження на найбільш ранній стадії виробництва. Для цього створюються “гуртки якості”, які складаються з робітників та майстрів з епізодичним залученням керівників більш високого рангу.

Едвардом Демінгом розроблена Концепція Загального Управління Якістю, яка ґрунтується на наступних “Чотирнадцяти принципах” управління якістю:

1. Постійне вдосконалення товарів та послуг з метою підвищення їх конкурентоспроможності;
2. Відмова від низької якості в усьому.
3. Усунення необхідності контролю за основною масою продукції через забезпечення якості продукту вже безпосередньо на місці виробництва.
4. Зменшення кількості поставників і встановлення довгострокових партнерських відносин на основі вірності і довіри.
5. Постійне вдосконалення системи виробництва і обслуговування.
6. Організація безперервного навчання (система глибокого знання).
7. Запровадження сучасних методів керівництва з перенесенням акценту від контролю кількісних показників до якісних.

8. створення на підприємстві атмосфери відкритості і довіри.

9. Усунення бар'єрів між підрозділами підприємства, поділу роботи на "свою" і "чужу". Персонал, який займається пошуком, проектуванням, виробництвом та продажем, повинен працювати як єдина команда.

10. Відмова від лозунгів, транспарантів та настанов для робітників.

11. Розробка ефективних мотивацій до праці, які дозволяють робітникам отримувати задоволення від професійної майстерності.

12. Підтримання у співробітників почуття професійної гордості.

13. Запровадження на підприємстві енергійної програми з навчання і самовдосконалення.

14. Прийняття будь-якої роботи та ідеї, корисних для конструктивних перетворень.

(Янковский Н.А. Управление конкурентоспособностью предприятия на мировых рынках: макро- и микроуровни. — Донецк, ДонНУ, 2004. — С. 302–307).

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

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

Наприкінці ХХ ст. багаторічний досвід свідчив, що компанії, які зосереджені на забезпеченні рентабельності або прибутку за рік, страждають на короткозорість. Типові ситуації, коли при наявності прибутку підприємство неплатоспроможне, тобто не може погасити свої поточні зобов'язання, і, навпаки, маючи збитки, підприємство акуратно розраховується з

поставщиками, співробітниками, державою і кредиторами. А тому одержання прибутку не може бути критерієм успішності функціонування підприємства.

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

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

Перед кожним підприємством у міру його розвитку виникають певні проблеми і завдання, які вирішуються шляхом застосування різних управлінських методик та технологій. Аналіз цих завдань дає можливість виявити ключові характеристики або показники конкурентоспроможності, які відображають стан розвитку підприємства.

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

Після досягнення платоспроможності виникає звичайне завдання досягнення прибутковості діяльності. На цьому етапі маркетингові заходи необхідно доповнити заходами еко-

номічними (аналіз затрат на виробництво, аналіз собівартості і ціноутворення) та організаційно-технологічними (аналіз ефективності виробництва, технологічності та ін.).

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

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

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

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



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

Ще одне завдання — забезпечити інвестиційну привабливість підприємства. Вирішивши це завдання, підприємство збільшить свою капіталізацію і, як наслідок, підвищить вартість капіталу, вкладеного власниками.

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

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

1. Задача забезпечення КС підприємства включає забезпечення КС продукції і власне КС підприємства.
2. Слід виділяти різні критерії КС підприємства в залежності від горизонту планування і управління на підприємстві.
3. Основним показником КС підприємства на оперативному рівні є інтегральний показник КС продукції.
4. На тактичному рівні КС підприємства забезпечується його загальним фінансово-господарським станом і характеризується комплексним показником його стану.
5. На стратегічному рівні КС підприємства характеризується інвестиційною привабливістю, критерієм якої є зростання вартості бізнесу.

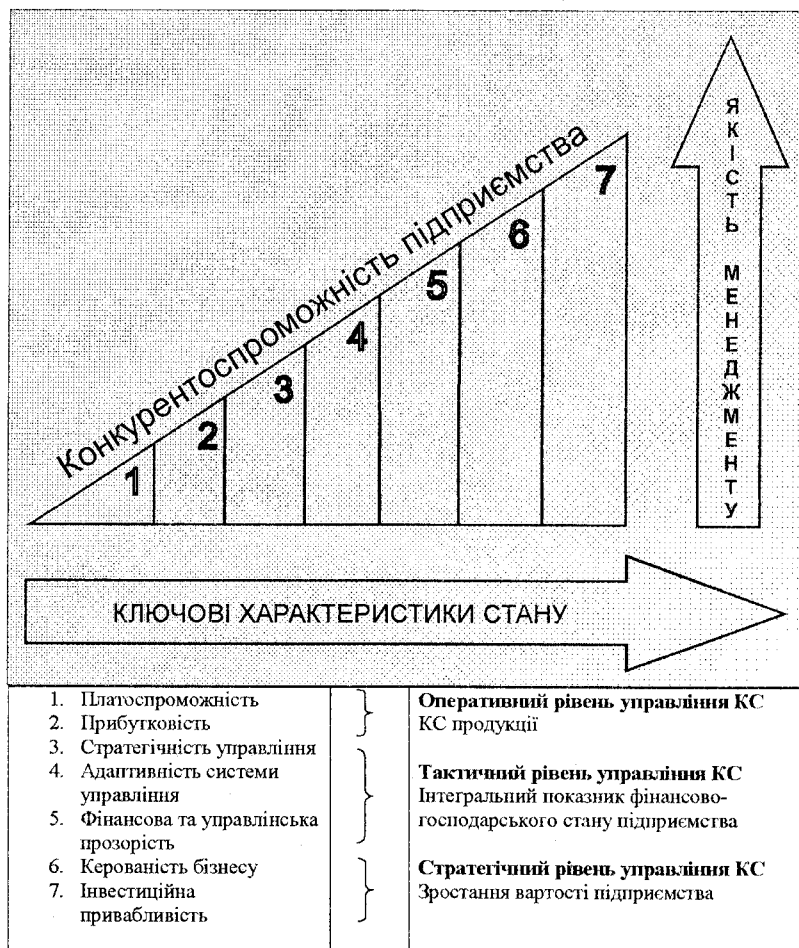
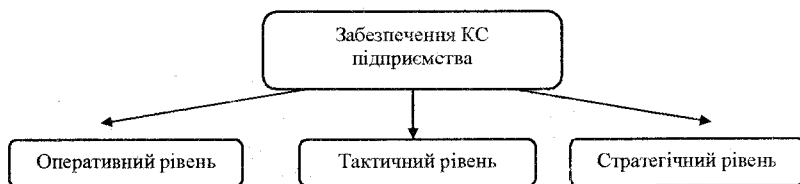


Схема 2.4. Ключові характеристики стану підприємства



**Конкуреноспроможність продукції**

**Критерій:** показник КС продукції

**Методи оцінювання:**

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

**Загальний стан підприємства**

**Критерій:** комплексний показник стану підприємства

**Методи оцінювання:**

Методики комплексних оцінок фінансово-господарської діяльності підприємства

**Інвестиційна привабливість**

**Критерій:** зростання вартості підприємства

**Підходи до оцінювання:**

- Порівняльний
- Зарагний
- Доходний
- Опційний

Схема 2.5. Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Конкуреноспроможність продукції є важливим показником КС підприємства, оскільки виробництво і збут конкурентоспроможної продукції забезпечують наявність грошового потоку.

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

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

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

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

Вважається, що найбільш адекватним підходом до оцінювання вартості бізнесу є доходний. Він ґрунтується на допущенні, що вартість підприємства можна визначити як суму доходів, які воно приносить своєму власникові.

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

Вирішальні чинники високої конкурентоспроможності фірми:

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

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

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

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

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

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

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

Витрати споживача можуть бути знижені внаслідок:

- 1) зниження ціни товару, який споживається;
- 2) зменшення вартості його доставки, установки, налагодження та ін.;

- 3) скорочення вартості експлуатації продукту. Витрати на більшість видів складного устаткування і на деякі прості продукти не завершуються в момент їх купівлі. Наприклад, автомобіль потребує догляду, обслуговування, ремонту, може зношуватися з різною швидкістю та ін. Якщо виробник поставляє товар, який знижує витрати при експлуатації то тим самим він знижує витрати фірми-споживача;

- 4) зниження ризику виготовлення неякісного кінцевого продукту. За рахунок високої якості комплектуючих може бу-

ти послаблена небезпека випуску неякісного продукту і знижені спричинені цим витрати на гарантійний ремонт та заміну браку.

Такий самий важливий вплив, як витрати на рівень прибутковості фірми-споживача, має підвищення валового доходу внаслідок використання даного товару. Зокрема, дохід споживача може зрости:

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

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

2) через зростання кількості продаваних товарів (послуг). Так, з появою банкоматів їх покупці — банки розширили обсяг операцій за рахунок цілодобового надання послуг своїм

клієнтам (Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учеб.-методич. пособие. — Изд. 2-е, испр. и дополн. — М.: Ассоциация авторов и издателей “Тандем”, издательство “Гном-пресс”, 1998. — С. 54–57).

В умовах формування ринкової економіки виникають специфічні проблеми щодо визначення основних напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, які увійшли в цей період реформ зовсім непідготовленими до конкурентної боротьби. А тому необхідно насамперед навести елементарний ринковий порядок на підприємстві: відновити трудову дисципліну, запровадити прості заходи щодо підвищення якості продукції, контролювати фінансові показники.

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

Вихід полягає в тому, щоб зробити процес звільнення керованим. Звільняти тих, хто того заслуговує. Таку політику можна реалізувати лише в тому випадку, коли рядові робітники зрозуміють перспективу розвитку фірми і доцільність жорстких дисциплінарних заходів.

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

Велику користь у первинному поліпшенні якості приносить проста процедура порівняння власної продукції з ана-

логічними товарами конкурентів. Також проблема вирішується за рахунок переходу на нові, більш якісні комплектуючі, зміни дизайну, більш точного додержання норм технологій, тобто практично без додаткових витрат. Конкурентоспроможність неможлива без встановлення у фірмі духу боротьби з “халтурою”.

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

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

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

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

Маючи таку інформацію, керівництво легше зможе приймати правильні рішення і тим самим значно поліпшити стано-



вище фірми (Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учеб.-метод. пособие. — С. 343–348).

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

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

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

Для підтримання високого рівня конкурентних переваг застосовують державний вплив на процес забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств і галузей національної економіки.

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

Це завдання слід вирішувати на основі державної програми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. Основні зусилля держави повинні бути спрямовані на пошук та “витягування” потенційно конкурентоспроможних галузей і підприємств, тобто таких підприємств, які більше, ніж інші, мають необхідні умови для досягнення (за допомогою державної підтримки) в короткі строки конкурентних переваг як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Державна програма повинна бути орієнтована на вирішення трьох основних проблем:

1) створити сприятливі передумови для досягнення конкурентних переваг в усіх детермінантах “національного конкурентного ромбу”;

2) знайти конкурентоспроможні галузі (підприємства);

3) організувати процес раціонального використання коштів державного бюджету на поетапне перетворення цих галузей у галузі, які мають реальні конкурентні переваги (Градov А.П. Экономическая стратегия фирмы. — СПб: Спецлит, 2000. — С. 110–111).

## **Питання для самоконтролю**

1. У чому полягають особливості міжнародного конкурентного середовища підприємства?

2. Розкрийте сутність середовища досконалої конкуренції, монополістичної конкуренції, олігополістичної конкуренції, середовища чистої монополії.

3. Визначте основні фактори конкурентного середовища підприємства.

4. У чому полягають основні елементи державної політики в галузі конкуренції?

5. Які умови визначають силу впливу споживачів на інтенсивність конкуренції?

6. Як саме впливають постачальники на інтенсивність конкуренції?

7. Як визначається коефіцієнт рентабельності ринку?
8. Якими принципами слід керуватися при визначенні конкурентоспроможності товару?
9. Як визначається показник конкурентоспроможності товару?
10. Які етапи включає оцінювання конкурентоспроможності товару, який іде на експорт?
11. У чому полягають “жорсткі” і “м’які” споживацькі параметри товару?
12. Як визначається конкурентоспроможність фірми?
13. З яких чинників складається комерційна характеристика товару?
14. У чому полягає сутність японської моделі управління якістю продукції?
15. Назвіть чотирнадцять принципів управління якістю Едварда Демінга.
16. Визначте критерії та показники конкурентоспроможності підприємства.
17. Що сприяє підвищенню міжнародної конкурентоспроможності підприємства?
18. Які основні проблеми покликана вирішувати державна програма забезпечення конкурентоспроможності національної економіки?

---

## ТЕМА 3. Стратегії міжнародної конкурентоспроможності

Ця тема є центральною в даному курсі. Від правильного вибору стратегії конкурентоспроможності залежить ефективність діяльності підприємства взагалі і, особливо на міжнародному ринку.

Стратегія конкурентоспроможності означає систему або комплекс теоретичних положень і практичних прийомів, які забезпечують підприємству конкурентні переваги на певну перспективу. Саме в цьому проявляється управління конкурентоспроможністю підприємства (організації).

### Основні питання теми

1. Поле міжнародних конкурентних стратегій.
2. Типізація стратегій міжнародної конкурентоспроможності.
3. Конкурентні стратегії в сфері масового виробництва.
4. Конкурентні переваги вузької спеціалізації.
5. Корпоративні стратегії диверсифікації.
6. Конкурентні стратегії у сфері малого бізнесу.
7. Конкурентні інноваційні стратегії.
8. Методики розроблення та оцінювання ефективності стратегій міжнародної конкурентоспроможності.

**Ключові поняття і терміни:** *стратегія конкурентоспроможності; поле міжнародних конкурентних стратегій; типи стратегій міжнародної конкурентоспроможності; ефективність стратегій міжнародної конкурентоспроможності.*

## 1. Поле міжнародних конкурентних стратегій

Фірми виходять на міжнародний ринок тоді, коли виникає бажання освоїти нові ринки, одержати доступ до родовищ природних ресурсів інших країн, або добитися менших витрат. У кожному з перерахованих випадків стратегія виходу на міжнародний ринок повинна чітко відповідати ситуації, яка склалася, оскільки конкуренція на міжнародних ринках пред'являє жорсткіші вимоги до розроблення стратегій, ніж на національному ринку. При цьому особливу увагу слід приділяти тому, наскільки смаки і надання переваг споживачів, збутові канали, перспективи зростання, рушійні сили і тиск конкурентів на світовому ринку відрізняються від умов на національному. Крім того, до основних відмінностей ринку однієї країни від іншої слід додати чотири характерні особливості міжнародних операцій: 1) різний рівень виробничих витрат; 2) коливання валютних курсів; 3) особливості торговельної політики національних урядів; 4) характер міжнародної конкуренції.

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

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

Національні уряди застосовують різні заходи щодо регулювання міжнародної торгівлі і діяльності іноземних фірм на ринках своїх країн. Для цього можуть вводитися імпорتنі тарифи та квоти, встановлюватися місцеві вимоги до товарів, які вироблені іноземними компаніями всередині цих країн, а також регулювати ціни на імпорتنі товари.

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

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

в Японії, але умови конкуренції в банківській сфері в цих країнах різні.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **2. Типізація стратегій міжнародної конкурентоспроможності**

При виході на ринок фірма (підприємство, організація) обирає певний тип конкурентної боротьби, який вона буде застосовувати. Відомі чотири основні типи стратегії конкурентної боротьби, кожен з яких орієнтований на різні умови економічного середовища і різні ресурси, які знаходяться в розпорядженні підприємства. Дотримуючись певної стратегії, кож-



на фірма по-своєму, не так як інші, але однаково вдало пристосовується до вимог ринку. Усі вони потрібні для нормального функціонування економіки.

Кожному типу стратегій конкурентної боротьби відповідають типи компаній: віоленти, комутанти, пацієнти і експлеренти (схема 3.1). Визначимо особливості кожної із стратегій.

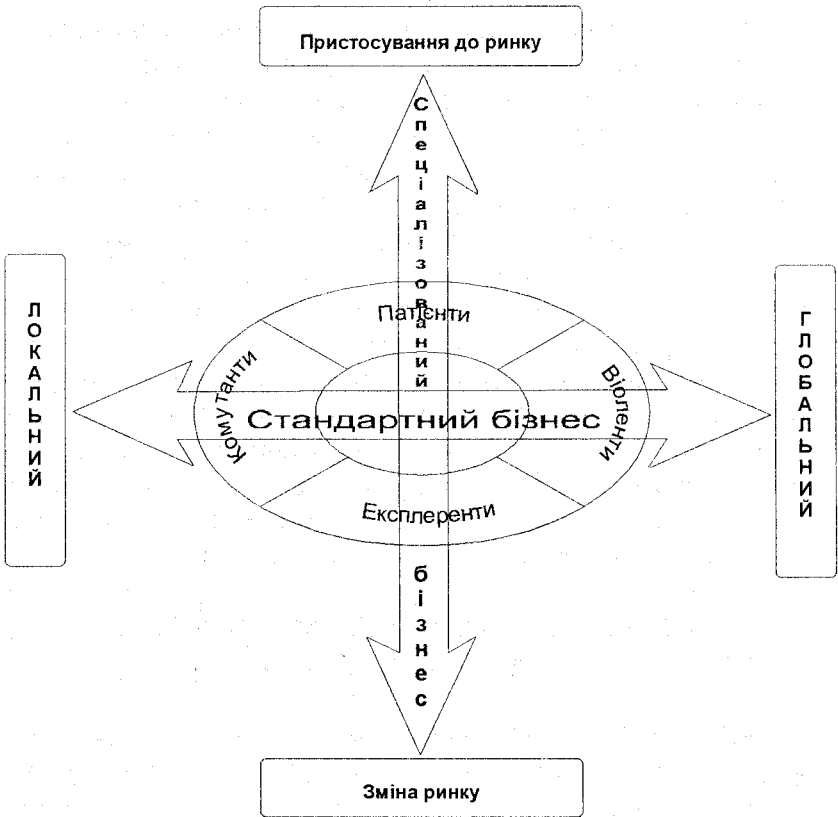


Схема 3.1. Поле стратегій конкурентної боротьби

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

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

**Патієнтна (нішова) стратегія.** Ця стратегія типова для фірм, які стали на шлях вузької спеціалізації. Вона передбачає виготовлення особливої, незвичайної продукції для певного (частіше) вузького кола споживачів. Ринкова сила компаній-патієнтів полягає в тому, що їх вироби стають незамінними для відповідної групи клієнтів.

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

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

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

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

Компанії-комутанти з'являються там де:

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

**Експлерентна (піонерська) стратегія.** Ця стратегія конкурентної боротьби пов'язана зі створенням нових або радикальним перетворенням старих сегментів ринку. Це не просто вдосконалення товарів і послуг, а дуже ризикований (але й неймовірно вигідний, якщо пощастить) пошук революційних

рішень. Наприклад, такі фірми можна знайти серед першопроходців випуску персональних комп'ютерів ("Епл", "Зеніт", "Осборн" та ін.), біотехнології ("Джінетек"). Так, при підборі франшизерів для своїх перших ресторанів у Японії, Республіці Кореї, на Тайвані "Макдональдс" не випадково шукав їх серед ризикованих підприємців. Адже вони йшли на подвійний ризик і вводили подвійне нововведення для азіатських споживачів: незвичну американську їжу і чужу для східних традицій систему обслуговування ("конвейерне" приготування і роздачу страв).

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

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

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

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

1. Передавати іноземним фірмам право на використання її власних технологій або на виробництво і розповсюдження її продукції (в цьому випадку доходи від міжнародної діяльності дорівнюють розміру одержуваних за угодою роялті).

2. Зміцнювати національне виробництво (в одній країні) і вивозити товари на зарубіжні ринки, використовуючи як власні збутові канали, так і канали, які контролюються іноземними компаніями.

3. Додержуватися багатонаціональної стратегії, для чого розробити особливу стратегію для кожної країни, де фірми здійснюють свою діяльність, щоб вона відповідала запитам споживачів і конкурентним умовам цих країн.

4. Додержуватися глобальної стратегії низьких витрат, коли фірма прагне забезпечити низькозатратне виробництво на більшості або на всіх стратегічно важливих ринках світу. Компанія спрямовує свої зусилля на те, щоб її рівень витрат був нижчим, ніж у конкурентів у рамках світового ринку.

5. Дотримуватися глобальної стратегії диференціації. За такої стратегії фірма диференціює свій товар за одними і тими ж характеристиками в різних країнах для створення постійного іміджу фірми у світовому масштабі і для завоювання тривалих конкурентних позицій. Стратегічні кроки фірми координуються в усіх країнах для досягнення однотипної диференціації у світовому масштабі.

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

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

Використання заводів усередині країни як виробничої бази для експорту товару на зарубіжні ринки — прекрасна початкова стратегія для досягнення зростання продаж на світовому ринку.

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

Для закріплення своїх позицій на світовому ринку фірми застосовують стратегічні альянси. Це такі угоди про співробітництво між фірмами, які йдуть далі від звичайних торговельних операцій, але не доводять справу до злиття фірм. Альянси включають спільні дослідження, обмін технологіями, спільне використання виробничих потужностей, просування на ринок продукції один одного або об'єднання зусиль у виробництві компонентів або складанні кінцевої продукції.

Стратегічні альянси для фірм однієї й тієї ж галузі, але розташованих у різних країнах, є засобом конкурентної боротьби на світовому ринку при збереженні їх незалежності.

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

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

1. При розробленні і реалізації стратегії віддавайте перевагу діям, які дають фірмі можливість посилити свою конкурентну позицію на тривалий строк. Сильна конкурентна по-

зиція дає віддачу рік за роком, а радість від досягнення квартальних або річних фінансових цілей швидко проходить. Кращим засобом забезпечення довгострокової прибутковості компанії є використання стратегії, яка забезпечує зміцнення її довгострокової конкурентоспроможності.

2. Необхідно усвідомити, що зрозуміла, послідовна конкурентна стратегія, добре розроблена і чітко реалізована, створює фірмі репутацію та визнану позицію в галузі, в той час як часто змінювана стратегія, що спрямовується на використання сьогочасних ринкових можливостей, принесе лише швидкоплинні поверхові результати. Відсутність послідовної довгострокової стратегії призводить до найгіршого з варіантів одержання прибутку: одночасний дохід, який не відновлюється. Фірма, яка має добре продуману послідовну конкурентну стратегію, яка спрямована на збереження її сильної ринкової позиції, обіграє і переможе суперника, чиї стратегічні рішення спираються на намагання орієнтуватися на короткострокові фінансові кроки Уолл-Стріту. Підприємство, яке збирається довго функціонувати, повинно грати в конкуренцію протягом тривалого часу.

3. Уникайте стратегій “тих, що застрягли на півдорозі”, які являють собою компроміс між більш низькими витратами і більш масштабною диференціацією, між більш-менш значною ринковою привабливістю. Компромісні стратегії рідко забезпечують суттєву конкурентну перевагу або особливе конкурентне становище. Єдиним винятком є добре реалізовані стратегії виробника, який має кращі (мінімальні) витрати: в цьому випадку досягається компроміс між низькими витратами і диференціацією. Зазвичай компромісні стратегії закінчуються середніми витратами, середнім становищем у галузі і незначними шансами потрапити в перспективі в групу лідерів.

4. Вкладайте кошти в створення міцних конкурентних переваг. Це – найбільш важлива умова одержання прибутку, вищого від середнього рівня.

5. Дотримуйтеся тактики агресивного наступу для створення конкурентних переваг і тактики жорсткої оборони для їх захисту.

6. Уникайте стратегій, які є успішними тільки в найбільш сприятливих умовах. Очікуйте заходів у відповідь з боку конкурентів і можливого погіршення ситуації на ринку.

7. Будьте обережні при використанні жорстких або негнучких стратегій, які не залишають фірмі можливості для маневру; умови ринку, які постійно змінюються, можуть звести всі зусилля до нуля. Для успішного здійснення будь-якої стратегії повинна бути здатною до деякої адаптації до нових умов ринку. Стратегії, які націлені на кращу якість або найнижчі ціни, повинні розглядатися в контексті становища конкурентів і стану споживацьких потреб, а не особистої думки менеджерів.

8. Не допускайте недооцінювання дій конкурентів. Конкуренти особливо небезпечні, коли їх загнали в тісний кут і під загрозою знаходиться їх благополуччя.

9. Остерігайтесь атакувати сильних конкурентів без солідної конкурентної переваги і достатнього фінансового забезпечення.

10. Майте на увазі, що атакувати слабого конкурента значно вигідніше, ніж сильного.

11. Уникайте зниження цін без достатньої переваги з витрат. Тільки виробник з низьким рівнем витрат зможе витримати зниження цін у довгостроковій перспективі.

12. Остерігайтесь того, що надто агресивна політика, спрямована на захоплення ринкового простору конкурентів, може спровокувати з їх боку умови війни та маркетингову "гонку озброєнь", що призведе до зниження прибутку всіх.

13. Старайтесь виявити найбільш значні розбіжності в якості, використанні товару, обслуговуванні при реалізації стратегії диференціації. Незначні відмінності в товарах, пропонуємих конкурентами, можуть залишитися непоміченими



споживачами (Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Учеб.: Пер. с англ. / Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998. — С. 284–286, 318–320).

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

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

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

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

можливість для організації масового випуску стандартних продуктів.

Завдяки діяльності великих фірм було досягнуто значних результатів у галузі науково-технічного прогресу. Зокрема, різко підвищилася продуктивність праці, знизилась затрата виробництва. Такі результати були досягнуті завдяки економії на масштабах виробництва (чим більших розмірів підприємство, тим менші затрати на одиницю продукції).

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

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

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

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

Спираючись на низькі витрати, великі підприємства можуть встановлювати привабливі ціни. Наприклад, у свій час Генрі Форд висунув шокуючий принцип: покупець може вибрати фордівську машину будь-якого кольору, якщо пого-

диться, щоб вона була чорною. Форд пропонував досить пристойний автомобіль за низькою ціною, але вибір з усієї палітри кольорів чорного кольору теж був прямо пов'язаний з дешевиною автомобілів. У ті роки тільки чорна фарба могла швидко сохнути на повітрі і не потребувала сушильних камер, які дорого коштують.

Але справа не тільки в цінах. Ті кошти, які велике підприємство витрачає на здешевлення товару, можна витратити на підвищення якості або поліпшення сервісу за попередньою ціною. Адже разом з якістю зростає цінність товару для споживача, зростає й запас конкурентоспроможності.

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

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

Такий феномен стабільності провідних корпорацій А. Чандлер пояснює “перевагою” першого ходу”. Коли приходять

претендент, ринок уже зайнятий продукцією лідера. Щоб зрівнятися з лідером за ефективністю, претендент повинен організувати таке саме велике виробництво, розгорнути не менш густу збутову мережу тощо.

Після руйнівних витрат на інвестиції, претендент не зможе зібрати їх плоди, а навпаки зіткнеться з проблемою збуту. В галузі виникне надвиробництво, спадуть ціни і прибутки всіх фірм, що діють на ринку. На частку новачка дістається лише та частка ринку, яку він відвоює у лідера. Але шанси на успіх невеликі, тому що в лідера краща вихідна позиція, який має великий технологічний досвід, досвід обслуговування ринку, добру репутацію у споживачів, акумульовані фінансові ресурси. А тому, як вважає М. Портер, кардинальне правило наступальної стратегії полягає в тому, що лідера не можна атакувати в лоб. Двобій лідера і претендента швидше за все призведе до виснаження ресурсів претендента раніше, ніж лідера.

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

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

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

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

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

сокою потребою його електроламп, “Нестле” — розчинної кави та шоколаду, “Гойота” — компактних автомобілів і т. ін.

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

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

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

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

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

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

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

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

Занепад великого підприємства можливий у стані “неповороткого бегемота”. Корпорації, зберігаючи велетенський оборот, поступово втрачають здатність добиватися відповідного прибутку, а іноді починають приносити збитки. Це буває пов’язане зі стратегічними помилками фірми, які виражаються в розпорощенні активності по надто широкому колу напрямів (надлишкова диверсифікація), або із загальним занепадом галузі.

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

В результаті спостережень над довгочасними змінами найбільших корпорацій встановлено деякі закономірності, які характеризують їх типову “лінію життя”.

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

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

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

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

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

#### **4. Конкурентні переваги вузької спеціалізації**

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

Якщо при застосуванні силової стратегії найбільш ефективним є виробництво масових, стандартних продуктів, то ефективність споживання залишається ніби на другому плані. Будь-яка невідповідність властивостей стандартного товару вимогам, які до нього ставляться в конкретному випадку,

обертається, наприклад, для фірми-споживача збитками або втраченою вигодою.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

Диференціація продукції приносить вигоду виробникові, оскільки вона:

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

Основні вигоди знаходяться в ціновій сфері. Справа в тому, що кожний з виробників диференційованих товарів та послуг займає своєрідне становище мінімонополіста (єдиного виробника даного продукту) і має певну владу на ринку.

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

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

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

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

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

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

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

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

Конкуренція між спеціалізованими фірмами має потенційну форму. Окремі спалахи активної боротьби можуть відбуватися лише в результаті вторгнення однієї із сторін в чужу реалізовану нішу.

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

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

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

- 1) виявити, хто є реальним споживачем вашої продукції;
- 2) встановити в деталях, як і для чого він використовує продукцію (з'ясувати технологію споживання);
- 3) визначити порівняльну важливість різних властивостей товару для споживача;
- 4) виявити можливості своєї фірми щодо диференціації продукту, які створюють додаткові зручності для споживача;
- 5) встановити, як дорого обійдуться фірмі різні варіанти створення додаткових переваг для споживача;
- 6) вибрати той варіант диференціації продукту, який дає клієнту максимум додаткових зручностей на одиницю затрат фірми;
- 7) з'ясувати, чи вдасться утримати цю диференціацію. Якщо це неможливо і її легко буде скопіювати конкурентам, то буде краще зробити новий вибір;

8) скоротити витрати на ті якісні характеристики товару, які не зменшують додаткових зручностей, створених диференціацією.

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

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

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

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

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

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

Перший напрям є типовим для переважної більшості фірм у тому випадку, якщо їх розміри досягають меж ринкової ніші. При цьому їх діяльність підпорядковується уже відомій стра-

тегії вузької спеціалізації. Якщо при цьому обсяг сегмента ринку, який займає фірма, стагнує, то й вона припиняє своє зростання. Якщо ж ніша збільшується, зростає популярність відповідних спеціалізованих товарів, то і фірма може дещо збільшуватися в розмірах.

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

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

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

## 5. Корпоративні стратегії диверсифікації

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

Корпоративна стратегія диверсифікованої компанії концентрується на:

- діяльності по просуванню компанії в галузі, які вибрані для диверсифікації;

- заходах щодо поліпшення довгострокової роботи з портфелем ділової активності компанії за умови, що диверсифікація вже досягнута;
- спробах використати будь-які стратегічні переваги, які пов'язані з господарським портфелем компанії, і перетворити їх на конкурентні переваги;
- оцінюванні перспектив рентабельності для кожного з підрозділів підприємства і стягуванні корпоративних ресурсів туди, де існують найбільш привабливі стратегічні можливості для зростання.

Але диверсифікація не повинна ставати стратегічно пріоритетною до тих пір, поки компанія не вичерпає всі можливості для зростання в своїй сфері діяльності.

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

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

Для того щоб зрозуміти, коли компанії, яка зосереджена на одній сфері діяльності, необхідно переходити до диверсифікації, розглянемо схему 3.2, на якій конкурентні позиції

фірми зіставлені з показниками, які характеризують різні типи ринків залежно від темпів зростання. В результаті утворюються чотири стратегічні ситуації, в кожній з яких може опинитися недиверсифікована компанія.

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

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

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

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

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

По-друге, фірма повинна розрахувати свої можливості щодо оновлення конкурентної стратегії, беручи до уваги високі темпи зростання ринку. На ринку, який швидко зростає, навіть найслабкіші фірми мають можливість поліпшити своє становище.

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

- 1) перебудову ринкової стратегії з метою поліпшити своє становище і зайняти вигіднішу позицію;
- 2) злиття з іншою фірмою або поглинання фірмою-конкурентом для створення сильнішої бази для конкуренції;
- 3) диверсифікацію в суміжні або інші галузі за наявності певних фінансових ресурсів;
- 4) інтеграцію “вперед і назад”, якщо ці дії будуть збільшувати прибуток та посилювати довгострокову конкурентну стратегію;
- 5) “зняття урожаю” та наступний вихід;
- 6) ліквідацію самої присутності в бізнесі шляхом продажу іншій фірмі або шляхом припинення операцій.

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



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

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

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

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

1) *критерій привабливості*. Галузь, яка вибрана для диверсифікації, повинна бути достатньо привабливою з точки зору одержання доброго прибутку із вкладених коштів. Такі показники, як високі темпи зростання або надто ходовий товар, не дають реального уявлення про привабливість;

2) *критерій "витрати на входження"*. Витрати на входження в нову галузь не повинні бути надто високі для того, щоб не нанести втрат потенціалу для одержання прибутку. Чим привабливіша галузь, тим дорожче коштує проникнення в неї. Велика плата за проникнення в нову галузь знижує можливість збільшення доходності акцій;

3) *критерій додаткового зиску*. Створення конкурентних переваг там, де їх раніше не було, приводить до появи можливості одержання додаткового прибутку та збільшення доходності акцій.

Треба мати на увазі, що успіх диверсифікації можливий лише за відповідності всім трьом названим критеріям.

Після прийняття рішення про проведення диверсифікації можна вибирати шляхи для його реалізації. Для цього існують шість стратегій диверсифікації:

- 1) стратегії входження в нову галузь — поглинання, “з нуля”, спільне підприємство;
- 2) стратегії диверсифікації в споріднені галузі;
- 3) стратегії диверсифікації в неспоріднені галузі;
- 4) стратегії згорання та ліквідації.
- 5) стратегії реструктурування, відновлення та економії;
- 6) стратегія багатонаціональної диверсифікації.

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

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

Диверсифікація “з нуля” передбачає створення нової компанії у вибраній галузі під загальним управлінням материнської компанії.

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

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

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

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

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

В результаті проведення спорідненою диверсифікації стратегічна відповідність перетворюється на конкурентну перевагу. Найбільш поширеними шляхами диверсифікації в споріднені галузі є:

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

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

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

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

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

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

1. Компанії, чия вартість занижена. У цьому випадку існують можливості для придбання цих компаній за цінами нижчими від ринкових, що дає можливість згодом продати компанію за більш високою ціною.

2. Компанії, які зазнають фінансових труднощів. Такі компанії можуть бути придбані за договірними цінами, а їх діяльність перебудовується за допомогою фінансових ресурсів материнської компанії та управлінських ноу-хау.

3. Компанії, які мають великі можливості для зростання, але позбавлені можливості інвестування. Такі привабливі компанії з низькими фінансовими можливостями зазвичай стають кандидатами для диверсифікації у фінансове сильних, але позбавлених привабливості фірм.

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

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

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

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

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

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

Характерною рисою стратегії транснаціональної диверсифікації є велика кількість охоплених національних ринків.

У цьому випадку керівництво корпорації повинно розробляти та запроваджувати значну кількість різних стратегічних підходів — хоча б по одному на кожен галузь із можливими варіаціями залежно від конкретної країни.

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

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

Усі шість підходів до диверсифікації корпорації можуть застосовуватися в різних комбінаціях. Найбільш популярні такі варіанти формування господарського портфелю при диверсифікованій компанії:

- компанія з домінуючою спрямованістю. При цьому ресурси концентруються в основному в одній базовій галузі, але господарський портфель містить невелику кількість підприємств в інших сферах діяльності;
- вузько диверсифікована компанія, яка має декілька (від двох до п'яти) основних напрямів діяльності, пов'язана широко диверсифікована компанія, портфель якої містить велику кількість в основному споріднених підприємств;
- багатогалузева компанія, яка диверсифікована за декількома непов'язаними напрямами, але яка включає в себе ряд вже пов'язаних підприємств у межах кожного напрямку.

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

## 6. Конкурентні стратегії у сфері малого бізнесу

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

Але роль малого бізнесу велика не тільки лише, але й функціонально, якщо виходити з тих завдань, які він вирішує в економіці. Невеликі фірми утворюють свого роду фундамент, на якому виростають вищі “поверхи” господарства і який багато в чому визначає архітектуру всієї будівлі. Малі фірми інтегрують, пов’язують економіку в єдине ціле. Тому, як уже було визначено, такий тип компаній називають комутантами, тобто поєднувачами.

У ринковій економіці наявність платоспроможного попиту на певний товар повинна автоматично продовжувати його пропозицію. Але сучасне виробництво може бути ефективним лише за певних умов. Так, велика фірма дає віддачу лише там, де виготовляється маса більш-менш однотипових продуктів. Інакше велика фірма не береться за випуск нерентабельного товару.

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

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

- невеликі за розміром і пов'язані з обмеженим колом клієнтів. Ця риса особливо чітко проявляється в територіально відособленому бізнесі місцевого значення. Наприклад, продовольчий магазин, який обслуговує невелике селище, має маленький оборот та вузьке коло відвідувачів. Такий магазин нецікавий для великої фірми, а невелике підприємство цілком може вести справу з прибутком;

- мають різноманітні види товарів (послуг), які не можна задовольнити за допомогою високоефективного серійного виробництва. Прикладом може бути одна з найновіших галузей сфери послуг — створення програмного забезпечення для ЕОМ. Значна частина комерційного попиту на програми припадає на складання користувацьких пакетів для окремих споживачів. Так, у США створенням програм тільки для персональних комп'ютерів у середині 80-их років минулого століття займалося близько 3000 компаній;

- численні, локальні потреби існують в усіх галузях народного господарства. Приклад — та ж мережа бензоколонок, сенс її існування полягає саме в територіальній розосередженості;

- мінливі. При масових потребах коливання попиту стають середніми. Зникнення одних клієнтів компенсується появою інших. У локальному бізнесі споживачів мало. Зміна попиту навіть частини з них негайно і без усякого пом'якшення відбивається на виробникові.

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

Таким чином, гнучкість — головне в стратегії малих підприємств. Але для досягнення успіху необхідно дотримуватися двох умов: по-перше, гнучкість повинна бути усвідомле-



ною і дуже агресивно проведеною політикою. Так, знаменитий американський бізнес-консультант Джей Конрад Левінсон вважає, що малим фірмам слід сповідувати ідеологію “партизанського маркетингу”. Сутність її полягає у тому, що мале підприємство повинно усвідомити, що воно оточене більш потужними ворогами-конкурентами. Але перемога над ними можлива, тому що більшість із них ліниві, консервативні і не володіють всім арсеналом маркетингу. Засобом же перемоги можуть стати різкі точкові удари, значення яких неповороткі конкуренти недооцінюють. По-друге, фірма повинна залишатися невеликою за розмірами, тому що в такому випадку вона має суттєві переваги порівняно з іншими типами компаній. Для того щоб вижити в конкурентній боротьбі, малі підприємства найчастіше вибирають один з трьох варіантів поведінки:

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

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

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

Цілком конкурентоспроможною може бути сімейна ферма, яка насичена сучасною технікою, застосовує прогресивні технології.

Переваги малої фірми порівняно з іншими видами компаній визначаються такими факторами:

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

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

Все ж бачити у малій фірмі тільки сателіта потужної фірми було б помилкою. По-перше, багато які малі компанії усвідомлюють небезпеку залежності від "старшого брата" і приймають запобіжні заходи. По-друге, і це більш важливо, повне підпорядкування малого постачальника не відповідає стратегічним інтересам самих гігантів. Справа в тому, що комплектуючі деталі, які одержані від малої фірми, згодом стають

частиною товару, який виробляється самим концерном. І думка споживачів про продукцію даної корпорації залежить і від якості й ціни поставлених малою фірмою деталей. А тому концерн, який зачіпає інтереси малого постачальника, ризикує відштовхнути або розорити його. Якщо ж він піде на повне захоплення малої фірми, то звалить на себе невідомий вантаж проблем. Таким чином, співробітництво вигідне обом сторонам.

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

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

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

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

## 7. Конкурентні інноваційні стратегії

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

З досвіду ХХ ст. можна зробити висновок про те, що всі найбільші компанії, які тоді виникли, походять від малих піонерних фірм. Багато з них зберегли прізвиська своїх засновників (“Сіменс”, “Форд”, “Даймлер-Бенц”, “Боїнг” та ін.).

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

Рутинний кругооборот пов’язаний з постійним повторенням і відновленням виробництва. Фірми, які в ньому беруть участь із минулого досвіду знають рецепти правильної по-

ведінки. При цьому в економіці, як і в житті взагалі, переважає рутинна.

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

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

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

- створення нового товару і/або послуг;
- створення нового методу виробництва;
- відкриття нового ринку збуту;
- застосування нового джерела або виду сировини;
- введення нових принципів організації діяльності фірми.

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

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

У спеціалізованій компанії підприємницька творчість стримується вузькою спеціалізацією.

Інша справа — фірма-піонер, яка заснована ентузіастами нового технічного напрямку, її достатня пристосованість до діяльності, пов'язаної з радикальними змінами в економіці, обумовлюється такими факторами:

1. Сила конкурентної стратегії фірм-піонерів полягає в тому, що вона лежить в іншій площині, ніж у їх потужних суперників. Якщо сферою діяльності великих фірм є передбачуваний науково-технічний прогрес, то ризиковані прориви у

невідоме — шанс фірми-піонера. Це підтверджується тим, що серед засновників фірм-піонерів переважають або вчені, або колишні високопоставлені службовці великих концернів.

2. Готовність фірми-піонера нести величезні, майже неприпустимі ризики. Для великих або спеціалізованих підприємств відтягнення значних коштів на нові проекти може бути загрозою для основного бізнесу. Ентузіаст, який стоїть на чолі фірми-піонера, абсолютно впевнений як у технічній можливості реалізувати проект, так і в “блискучій долі” його дітища на ринку.

3. Оптимальною формою колективу, який працює над проривною інновацією, є група з сильним лідером. На чолі фірми-піонера завжди стоїть людина з характером першопрохідця — інші за абсолютно нову справу просто не беруться.

4. Мотивація фірми-піонера має більш сильний і багатоплановий характер, ніж у інших фірм. У фірмі-піонера значно сильніші позаекономічні мотиви, а для глави фірми успіх проекту є єдиним шансом відбутися в якості підприємця.

У своєму розвитку фірма-піонер проходить декілька етапів. На першому етапі компанія-піонер веде наполегливий пошук принципово нових технічних рішень. Покищо фірма витрачає кошти на проведення дослідно-конструкторських робіт і нічого не поставляє на ринок. Головним завданням цього етапу є налагодження важкого процесу впровадження у виробництво досягнутого відкриття. Самим їм важко справитися з цим завданням. І тут їм на допомогу приходять технологічні парки, або інкубатори. Питання про діяльність технологічних парків уже детально розглядалося в курсі “Вільні економічні зони”. Досить лише нагадати, що в технологічних парках створені необхідні умови для того, щоб мала і ще слабка фірма стала “дорослою” і конкурентоспроможною компанією.

Ще більш гострою, ніж організаційна, є проблема фінансування. Як вважає Й. Шумпетер, подолати опір ринкових сил і запровадити нову комбінацію підприємець може, лише спи-

раючись на кредит. А тому банківське фінансування є для нього обов'язковою умовою. Цю функцію беруть на себе венчурні (тобто ризикові) фонди або фірми. При цьому головною приманкою для венчурних вкладень стає їхня феноменальна прибутковість у разі удачі.

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

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

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

Ті компанії-піонери, яким удалося пройти всі випробування, поступово перетворюються на великі спеціалізовані фірми і навіть стають новими лідерами.

За всіх умов для того, щоб перерости і продовжувати успішно діяти на ринку, фірмі-піонеру слід змінити стратегію.

Вона повинна або формувати чітку спеціалізацію, або здійснити масштабні інвестиції у виробництво, управління та збутову мережу (Кньш М.И. Конкурентные стратеги: Учеб. пособие. — СПб, 2000. — С. 190–195).

## **8. Методики розроблення та оцінювання ефективності стратегій міжнародної конкурентоспроможності**

Після того як розглянуто основні типи стратегій міжнародної конкурентоспроможності, перейдемо до з'ясування того, як оцінити конкурентну стратегічну позицію компанії. Для цього необхідно одержати відповідь на такі питання:

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

Для вирішення цих питань використовуються чотири аналітичні методи: SWOT-аналіз, аналіз ланцюжка цінностей, аналіз витрат та оцінювання конкурентоспроможності. Це основні інструменти стратегічного управління. Вони дають змогу виявити плюси і мінуси стану компанії; показують, наскільки надійне є становище компанії на ринку; чи необхідна модифікація існуючої стратегії.

*Питання 1.* Наскільки ефективна діюча стратегія? Перше, що необхідно з'ясувати, це місце компанії серед конкурентів: спробує вона захопити лідерство за рахунок низьких витрат, диференціації продукції чи концентрує свої зусилля на певних групах споживачів та ринкових нішах.

Другий важливий момент — межі конкуренції в галузі — скільки рівнів каналів розподілу вона використовує (один, декілька або всі); розміри та відмінності географічних ринків,



на яких працює фірма, і група споживачів, на які вона орієнтується.

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

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

Для визначення стратегічного і фінансового становища компанії застосовують такі показники:

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

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

*Питання 2.* У чому сила і слабкість компанії, які у неї є можливості і що становить для неї загрозу? Швидко оцінити стратегічне становище компанії можна за допомогою SWOT-аналізу. Такий аналіз підкреслює, що стратегія повинна якнайкраще поєднувати внутрішні можливості компанії (її сильні і слабкі сторони) та зовнішню ситуацію, яка частково відображена в можливостях і загрозах (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

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

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

<ul style="list-style-type: none"> <li>• відсутність певних здібностей і навичок у ключових галузях діяльності</li> <li>• стратегія компанії, яка погано себе зарекомендувала</li> <li>• внутрішні виробничі проблеми</li> <li>• відставання в галузі досліджень і розробок</li> <li>• надто вузький асортимент продукції</li> <li>• недостатній імідж на ринку</li> <li>• погана збутова мережа</li> <li>• незадовільна організація маркетингової діяльності</li> <li>• нестача грошей на фінансування необхідних змін у стратегії</li> <li>• собівартість кожного виробу вища, ніж в основних конкурентів</li> <li>• інше</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• повільне зростання ринку</li> <li>• несприятлива зміна курсів іноземних валют або торговельної політики іноземних урядів</li> <li>• законодавчі вимоги, які дорого коштують</li> <li>• висока залежність від зниження попиту та етапу життєвого циклу розвитку бізнесу</li> <li>• зростаюча вимогливість покупців і постачальників</li> <li>• зміна потреб і смаків покупців</li> <li>• несприятливі демографічні умови</li> <li>• інше</li> </ul>
--	---

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

Слабкість — це відсутність чогось важливого для функціонування компанії або те, що їй не вдається (порівняно з іншими), або дещо, що ставить її в несприятливі умови. Наприклад, відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку;

застаріле устаткування, низька прибутковість; недостатній імідж на ринку; зміни потреб та смаків споживачів тощо.

Деякі сильні сторони компанії можуть бути більш важливими ніж інші.

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

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

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

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

Розробники стратегії, які діють успішно, намагаються спиратися на те, за рахунок чого компанія досягає великих успіхів: її досвід, сильні сторони, головні позитивні якості та найважливіші конкурентні можливості.

Головними позитивними якостями компанії можуть бути:

- висока виробнича майстерність, яка забезпечує випуск продукції високої якості;
- ноу-хау у створенні та функціонуванні систем швидкого і чіткого виконання замовлень;
- можливість забезпечити краще післяпродажне обслуговування;
- унікальна здатність знаходити вдалі місця для роздрібного продажу товарів;
- незвичайні можливості в розробленні нової продукції;
- кращі здібності в організації продаж та демонстрації товарів;

- досконале володіння важливою технологією;
- глибоке розуміння потреб і смаків споживачів, їх вивчення та оцінювання нових тенденцій у розвитку ринку;
- незвичайно ефективна збутова система, надзвичайні здібності в роботі з клієнтом у галузі нових застосувань продукту;
- досвід в об'єднанні багатьох технологій для створення цілих родин нових товарів.

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

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

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

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

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

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

Для того щоб компанія була конкурентоспроможною, її витрати повинні приблизно відповідати витратам конкурентів. Найважливішим інструментом стратегічного аналізу витрат є ланцюжок цінностей, який визначає діяльність, функції та процеси з розроблення, виробництва, маркетингу, доставки і підтримки продукту або послуги. Такий ланцюжок починається із забезпечення сировиною і продовжується в процесі виробництва частин і компонентів, складання та випуску готової продукції, оптового і роздрібного продажу продукту або послуги кінцевим споживачам (схема 3.2).

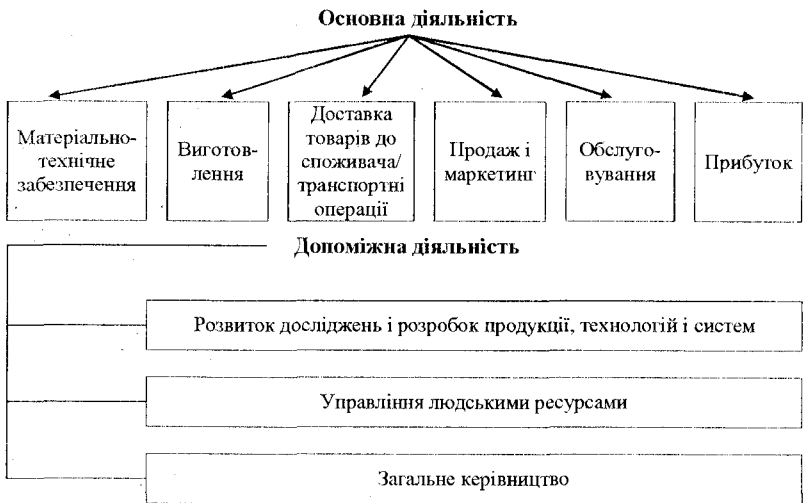


Схема 3.2. Ланцюжок цінностей компанії

Аналіз ланцюжка цінностей може багато що сказати про конкурентоспроможність фірми.

Чим ефективніше компанія управляє своїм ланцюжком цінностей порівняно з конкурентами, тим вища її конкурентоспроможність. Щоб реально оцінити конкурентні можливості компаній від менеджерів, слід виконати 4 дії:

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

*Питання 4.* Наскільки міцна конкурентна позиція компанії?

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

У табл. 3.3 наведено деякі показники, які відображають зміцнення або послаблення конкурентної позиції компанії.

## Показники сильних і слабких сторін у конкурентній позиції компанії

### Ознаки конкурентної сили

- Важливі головні позитивні якості
- Велика частка на ринку (або лідируюче становище на ринку)
- Зростаюча кількість споживачів та поліпшення відношення споживачів до фірми та її продуктів
- Компанія уловлює тенденції на ринку краще, ніж її конкуренти
- Компанія входить до стратегічної групи з найбільш вдалим становищем на ринку
- Компанія концентрується на найбільш швидкозростаючих сегментах ринку
- Дуже диференційовані товари
- Більш низькі витрати
- Рівень прибутку вищий, ніж у середньому на ринку
- Компанія володіє технологічною та інноваційною перевагою
- Творчий, готовий до змін менеджмент
- Компанія готова здобути вигоду із сприятливої ситуації

### Ознаки конкурентної слабкості

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

Щоб визначити, наскільки міцно фірма утримує свою конкурентну позицію, необхідно застосувати кількісне оцінювання порівняно із суперниками кожного з ключових факторів успіху і кожного суттєвого індикатора конкурентної сили. Дослідження конкурентів та їх порівняльне оцінювання є основою для визначення переваг та можливостей основних суперників. При цьому першим кроком є складання списку ключових



чових факторів успіху в даній галузі та найважливіших показників їх конкурентних переваг або недоліків (зазвичай достатньо 6–10 показників).

Другий крок — оцінювання фірми та її конкурентів по кожному показнику. При цьому краще надати перевагу шкалі від 1 до 10.

Третій крок — підсумовування оцінок сильних сторін кожного із суперників і розрахунок підсумкових показників їх конкурентної сили.

Четвертий крок — висновки про масштаби та ступені конкурентної переваги або недоліки і визначення тих сфер, де позиції фірми більш сильні або більш слабші.

У табл. 3.4 наведені два приклади конкурентної сили. У першому прикладі використовуються незважені оцінки. В цьому випадку допускається, що кожний ключовий фактор успіху (конкурентна сила) важливий. Компанія, яка має найвищу оцінку з даного фактора, має конкурентну перевагу. Розмір цієї переваги відображається різницею між оцінкою компанії та оцінками її конкурентів.

Підсумковування оцінок компанії за всіма факторами дає загальну оцінку. Чим вища загальна оцінка компанії, тим міцніше її конкурентне становище. Чим більший розрив між загальною оцінкою компанії і загальними оцінками конкурентів, тим більша конкурентна перевага компанії. Таким чином, загальна оцінка компанії ABC — 61 бал (див. табл. 3.4, частина А) показує, що її конкурентна перевага над конкурентом 4 більша, ніж над конкурентом 1 (його оцінка 58 балів).

Разом з тим, доцільніше використати систему зважених оцінок, тому що важливість різних показників конкурентної сили неоднакова. Так, при виробництві споживчих товарів головним показником конкурентної сили практично завжди нижчі, ніж у конкурента, витрати. В галузях з високою диференціацією товарів найважливішими факторами конкурентної сили є популярність марки, обсяг реклами, репутація якості та можливість каналів розповсюдження.

Таблиця 3.4

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

<b>А. Приклад незваженої оцінки конкурентної сили</b>						
Ключові фактори успіху/оцінка сили	Компанія ABC	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4	
Якість/характеристики товару	8	5	10	1	6	
Репутація/імідж	8	7	10	1	6	
Виробничі можливості	2	10	4	5	1	
Грамотне використання технологій/ технологічні навички	10	1	7	3	8	
Збутова мережа	9	4	10	5	1	
Маркетинг/реклама	9	4	10	5	1	
Фінансове становище	5	10	7	3	1	
Витрати порівняно з конкурентами	5	10	3	1	4	
Обслуговування клієнтів	5	7	10	1	4	
<b>Незважена загальна оцінка</b>	<b>61</b>	<b>58</b>	<b>71</b>	<b>25</b>	<b>32</b>	
<b>В. Приклад зваженої оцінки конкурентної сили</b>						
Ключові фактори успіху/оцінка сили	Компанія ABC	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4	Вага
Якість/характеристики товару	8/0,80	5/0,50	10/1,00	1/0,10	6/0,60	0,10
Репутація/імідж	8/0,80	7/0,70	10/1,00	1/0,10	6/0,60	0,10
Виробничі можливості	2/0,20	10/1,00	4/0,40	5/0,50	1/0,10	0,10
Грамотне використання технологій/ технологічні навички	10/0,50	1/0,05	7/0,35	3/0,15	8/0,40	0,05
Збутова мережа	9/0,45	4/0,20	10/0,50	5/0,25	1/0,05	0,05
Маркетинг/реклама	9/0,45	4/0,20	10/0,50	5/0,25	1/0,05	0,05
Фінансове становище	5/0,50	10/1,00	7/0,70	3/0,30	1/0,10	0,10
Витрати порівняно з конкурентами	5/1,75	10/3,50	3/1,05	1/0,35	4/1,40	0,35
Обслуговування клієнтів	5/0,75	7/1,05	10/1,50	1/0,15	4/1,60	0,10
<b>Зважена загальна оцінка</b>	<b>6,20</b>	<b>8,20</b>	<b>7,00</b>	<b>2,10</b>	<b>2,90</b>	<b>1,00</b>

У системі зважених оцінок кожний показник конкурентної сили має певну вагу залежно від того, наскільки важливим він уявляється у формуванні конкурентного успіху. Залежно від важливості фактор може бути оцінений від 0,05 до 1,00, а сума вагів у будь-якому випадку повинна дорівнювати 1,00.

Щоб визначити зважені оцінки, оцінки компанії за даним показником конкурентної сили множать на її вагу. Сума зважених оцінок за всіма показниками конкурентної сили компанії дає її загальну оцінку. Порівняння загальних оцінок показує, в яких конкурентів сильніше або слабкіше становище і наскільки велика конкурентна перевага однієї компанії над іншими.

У частині Б табл. 3.3 наведено приклад оцінки конкурентної сили компанії АВС з використанням систем зважених оцінок. При використанні систем зважених і незважених оцінок місця компанії розподіляються по-різному. При використанні зважених оцінок компанія АВС перемістилася з другого на третє місце, а конкурент 1 перемістився з третього на перше місце завдяки високим оцінкам за двома найвагомішими факторами.

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

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

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

- Чи прийнятна нинішня стратегія фірми для даної галузі, якщо врахувати вплив рушійних сил?
- Наскільки діюча стратегія фірми відповідає ключовим факторам успіху галузі в майбутньому?
- Чи пропонує існуюча стратегія досконалий захист проти п'яти конкурентних сил — особливо проти тих, чий вплив може посилитися?

- У яких ситуаціях нинішня стратегія не може відповідним чином захистити компанію від зовнішніх загроз та внутрішніх слабкостей?

- Чи може наступ одного або декількох конкурентів зашкодити компанії? Якщо так, то де і як?

- Чи має компанія конкурентну перевагу чи вона повинна працювати для того, щоб подолати конкурентні недоліки?

- Якими є сильні і слабкі сторони нинішньої стратегії?

- Чи необхідні додаткові дії для того, щоб знизити витрати, здобути вигоду з існуючих можливостей, посилити конкурентне становище компанії?

Відповіді на ці питання повинні показати, чи може компанія продовжувати реалізацію своєї базової стратегії при внесенні в неї незначних змін, чи її слід повністю переглянути і розробити нову стратегію (Томпсон А.А, Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб.: Пер. с англ. / Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М.: Банки и биржи, Юнити, 1998. — С. 162–201).

### **Питання для самоконтролю**

1. Які основні особливості формування поля міжнародних конкурентних стратегій?

2. У чому полягає сутність віолентної (“силової”) стратегії?

3. У чому полягає сутність патієнтної (нішової) стратегії?

4. У чому полягає сутність комутантної (приспосовницької) стратегії?

5. У чому полягає сутність експлерентної (піонерної) стратегії?

6. Які шість стратегічних можливостей відзначають діяльність фірми на міжнародному ринку?

7. Дайте характеристику конкурентної стратегії в сфері масового виробництва.

8. У чому полягають конкурентні переваги вузької спеціалізації?
9. Дайте характеристику корпоративної стратегії диверсифікованої компанії.
10. Які Ви знаєте шість стратегій диверсифікації?
11. Якими специфічними рисами відзначаються малі фірми?
12. Які варіанти поведінки обирають малі фірми для того, щоб вижити в конкурентній боротьбі?
13. У чому визначаються переваги малої фірми порівняно з іншими видами компаній?
14. Чим зумовлюється пристосованість фірм-піонерів до діяльності, пов'язаної з радикальними змінами в економіці?
15. На які питання необхідно одержати відповіді, щоб оцінити конкурентну стратегічну позицію компанії?
16. За яким показниками визначають стратегічне та фінансове становище компанії?
17. У чому полягає сутність SWOT-аналізу?
18. З яких елементів складається оцінка конкурентної сили та конкурентної позиції компанії?
19. Як розраховується незважена оцінка конкурентної сили компанії?
20. Як розраховується зважена оцінка конкурентної сили компанії?
21. З якими стратегічними проблемами стикається компанія?

---

## **ТЕМА 4. Конкуренентоспроможність українських підприємств (організацій) на міжнародних ринках**

### **Основні питання теми**

- 1. Модифікація форм і методів конкуренції у трансформаційний період.**
- 2. Стратегії українських підприємств на міжнародних ринках.**
- 3. Проблема інтернаціоналізації української економіки.**
- 4. Формування внутрішніх і зовнішніх умов міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств (організацій).**
- 5. Міжнародні перспективи реалізації національних конкурентних переваг.**

*Ключові поняття і терміни: радикальна трансформація українського суспільства; лібералізація зовнішньоекономічних відносин; інтернаціоналізація української економіки; внутрішні і зовнішні умови міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств (організацій); національні конкурентні переваги.*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Встановлено кількісні межі монополізації:

- монопольним (домінуючим) вважається становище суб'єкта господарювання, частка якого на ринку товару перевищує 35 %, якщо він не доведе, що зазнає значної конкуренції;

- монопольним може бути визнане також становище суб'єкта господарювання, якщо його частка на ринку становить 35% або менше, але він не зазнає значної конкуренції, зокрема внаслідок порівняно невеликого розміру часток ринку, які належать конкурентам;

- вважається, що кожен з двох чи більше суб'єктів господарювання займає монопольне (домінуюче) становище на ринку товару, якщо стосовно виду товару між ними немає конкуренції або є незначна конкуренція і щодо них, разом узятих, виконується одна з умов, передбачених частиною першою цієї статті (частина 4, ст. 12).

- монопольним вважається також становище кожного з кількох суб'єктів господарювання, якщо стосовно них виконуються такі умови:

- сукупна частка не більше ніж трьох суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки ринку, перевищує 50 %;

- сукупна частка не більше ніж п'яти суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки на ринку, перевищує 70 % — і при цьому вони не доведуть, що стосовно них не виконуються умови частини 4 цієї статті.

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

Основні завдання Антимонопольного комітету України:

- здійснення державного контролю за дотриманням антимонопольного законодавства;



- захист законних інтересів підприємців та споживачів шляхом застосування заходів щодо запобігання і припинення порушень антимонопольного законодавства, накладання стягнень за порушення антимонопольного законодавства в межах своїх повноважень;

- сприяння розвитку добросовісної конкуренції в усіх сферах економіки.

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

Недобросовісною конкуренцією є такі дії:

- неправомірне використання чужих позначень, рекламних матеріалів, упаковки;

- неправомірне використання товару іншого виробника. Це може відбуватися шляхом введення в господарський обіг під своїм позначенням товару іншого виробника, шляхом змін чи зняття позначень виробника без дозволу уповноваженої особи (так зване піратство);

- копіювання зовнішнього вигляду виробу. Це означає відтворення зовнішнього вигляду виробу іншого господарюючого суб'єкта (підприємця) і введення його в господарський обіг без однозначного зазначення виробника копії, що може призвести до змішування з діяльністю іншого господарювання суб'єкта (підприємця);

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

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

- дискредитація господарюючого суб'єкта (підприємця). Це означає поширення в будь-якій формі неправдивих, неточ-

них або неповних відомостей, пов'язаних з особою чи діяльністю господарюючого суб'єкта (підприємця), які завдали або могли завдати шкоди діловій репутації господарюючого суб'єкта (підприємця);

- купівля-продаж товарів, виконання робіт, надання послуг із примусовим асортиментом;

- схилення до бойкоту господарюючого суб'єкта (підприємця). Це означає спонукання постачальника конкурентом покупця (замовника), безпосередньо або через посередника, до надання постачальником конкуренту покупця (замовника) певних переваг перед покупцем (замовником) без достатніх на те підстав;

- схилення господарюючого суб'єкта (підприємця) до розірвання договору з конкурентом;

- підкуп працівника постачальника;

- підкуп працівника покупця (замовника);

- досягнення неправомірних переваг у конкуренції;

- неправомірне збирання комерційної таємниці;

- розголошення комерційної таємниці;

- схилення до розголошення комерційної таємниці;

- неправомірне використання комерційної таємниці. Таким є впровадження у виробництво або врахування під час планування чи здійснення підприємницької діяльності без дозволу уповноваженої на те особи неправомірно здобутих відомостей, що становлять, згідно із законодавством України, комерційну таємницю.

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

#### 1. Управління якістю.

1.1. Поліпшення якості з одночасним збільшенням ціни.

1.2. Поліпшення якості без збільшення ціни.

1.3. Зниження якості з одночасним зниженням ціни та ін.

2. Цінова політика.
  - 2.1. Підвищення ціни.
  - 2.2. Зниження ціни.
  - 2.3. Система знижок.
3. Управління прибутком.
  - 3.1. Управління доходами.
  - 3.2. Управління видатками.
4. Реклама.
  - 4.1. Реклама у ЗМІ.
  - 4.2. Упаковка і дизайн.
  - 4.3. Промоушн (сприяння розвитку).
5. Створення бренда (марка товару).
6. Розширення ринку збуту.
  - 6.1. Організація дилерської мережі.
  - 6.2. Злиття, поглинання тощо.

Усі ці заходи добросовісні, якщо вони не суперечать законодавству.

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

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

- а) контрабанда;
- б) ухилення від сплати податків;
- в) незаконне (безкоштовне) використання авторських прав;
- г) хабарі, які спрямовуються на “спрощення” дозвільної системи держави, одержання держзамовлень, ліцензій та інших вигод тощо. При цьому чесний підприємець не витримує конкуренції з боку підприємців, які порушують закон.

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

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

Нормальною ціна не визнається, якщо нижча ціна відповідного виробу, яка застосовується при звичайних комерційних операціях до аналогічного товару, який реалізується у країні експортера.

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

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

В Україні у трансформаційний період почали досить широко використовувати такі форми успішної конкуренції, як спільні підприємства, міжнародна кооперація у виробництві та сфері послуг, спільне підприємництво у спеціальних (вільних) економічних зонах. Сутність цих форм детально

розглянута в курсах “Зовнішньоекономічна діяльність” та “Вільні економічні зони”.

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

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

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

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

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

У світовому виробництві марганцевої руди частка України становить 32%. Українські підприємства експортують близько 30% глини та 18% каолінів, що видобуваються.

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

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

Показниками високого рівня і великих потенційних можливостей України в галузі експортної діяльності є той факт, що за даними Держкомстату України, зовнішньоторговельний оборот товарів та послуг України за 2001 р. становив 36,7 млрд дол. США і збільшився порівняно з 2000 р. на 10,8%. Позитивне сальдо зовнішньоторговельного балансу країни в 2001 р. становило 2,9 млрд дол. США. Зовнішньоторговельні операції Україна здійснювала з партнерами із 193 країн світу (Урядовий кур'єр, 22 лютого 2002 року. — С. 5).

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

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

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

Перший напрямок визначається таким фактором, як наука і технологія. Тут можна відзначити два аспекти: з одного боку, Україна має певні наукові й технічні розробки в аерокосмічній галузі, ракетно- та суднобудуванні, виробництві но-

вих матеріалів, біотехнології, регулюванні хімічних, біохімічних та біофізичних процесів і в деяких інших галузях; з іншого боку — існує досить велике технологічне відставання в харчовій промисловості, ряді галузей машинобудування, виробництві інформаційно-обчислювальних систем.

Наприклад, така галузь як харчова промисловість (при забезпеченні високої продуктивності сільськогосподарського виробництва та наявності провідних технологій і устаткування у підприємств з переробки сільськогосподарської продукції), могла б успішно просуватися на міжнародному ринку.

Другий напрям пов'язаний з першим — для подолання технологічного відставання необхідні відповідні капіталовкладення, які значною мірою, можуть бути досягнуті за рахунок іноземних інвестицій. Так, за розрахунками Науково-дослідного інституту Мінекономіки України, потреби в інвестиціях для структурної перебудови і модернізації лише комплексу чорної металургії України сягають приблизно 40 млрд дол. В той же час загальний обсяг прямих іноземних інвестицій в Україну на 1 січня 2002 р. становив 4,4 млрд дол. (Урядовий кур'єр. — 2002. — 22. — С. 5). Тобто фактичні обсяги та частка іноземних інвестицій у реальну економіку України залишаються мізерними по відношенню до масштабів економіки, що не сприяє початку економічного пожвавлення.

А внутрішній ринок позичкового капіталу України з його неймовірними відсотковими ставками за довгостроковими кредитами (які насамперед необхідні для модернізації виробництва) також є фактично недоступним для виробників джерелом кредитування.

Процес катастрофічного старіння виробничих фондів без їх заміни відбирає у виробників перспективи виходу з кризового стану, а тим більше — досягнення рівня сучасної технологічної конкурентоспроможності на світовому ринку.

Крім того, інвестиційному процесу перешкоджає існуюча податкова система України. Згідно із Законом України "Про

оподаткування прибутку підприємств” базова ставка податку на прибуток підприємств становить в Україні 30%, що відповідає рівню розвинутих країн світу. В дійсності ж рівень вилучення реального прибутку значно вищий. Це відбувається з двох причин:

1) включення до бази оподаткування багатьох видів витрат, що у міжнародній практиці відносять на собівартість;

2) невраховування рівня інфляції при визначенні прибутку, насамперед за такими елементами, як:

- амортизація (у зв'язку з несвоечасним та неадекватним переоцінюванням основних фондів);
- запаси сировини і матеріалів (через відсутність механізмів їх індексації);
- оподаткування доходів від капіталу без індексації його основної частини, що в умовах високої інфляції фактично перетворюється на оподаткування власне капіталу, а не відсотків від нього.

Третій напрям визначається такими факторами як інфраструктура та інформація. На сьогодні рівень розвитку цих двох факторів у нашій країні дуже недостатній. Експортери мають низький рівень кваліфікації і поінформованості про ситуацію на міжнародних ринках. В результаті дуже часто це призводить до невинновданого заниження цін і проведення демпінгових торговельних операцій на світовому ринку, що веде до відповідної реакції з боку інших держав і створює для наших експортерів імідж “нечесних конкурентів”.

Ефективному формуванню стратегії зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств заважає недостатній розвиток систем зв'язку і транспортної інфраструктури. Ця проблема актуальна, оскільки географічне положення України робить транспортні послуги одним з напрямів міжнародної спеціалізації в торгівлі послугами.

Так, за даними Держкомстату України, надання транспортних послуг займає 89% у загальному обсягу експорту по-



слуг з нашої країни (головним чином це морський транспорт, що зумовлено також низьким рівнем інфраструктури автошляхів та залізниці).

Ще одна проблема — неефективна система міжвідомчої статистики в Україні, дані якої досить часто дають лише загальне уявлення про певні процеси і не дозволяють зробити надійні висновки. Разом з тим, створення інфраструктури і забезпечення вільного та ефективного доступу до необхідної, з точки зору діяльності вітчизняних підприємств на світових ринках, інформації завжди було завданням держави.

Нарешті, фактор робочої сили. За цим фактором Україна має порівняні переваги — це досить великий науково-технічний потенціал та велика кількість дешевої кваліфікованої робочої сили. Але залишається проблема “відпливу умів”, яка може бути успішно вирішена лише шляхом створення сприятливих умов для кваліфікованих кадрів. Насамперед, це відповідний рівень оплати праці працівників науки і освіти, що є головним завданням держави (Кредисов А., Дерев’янка О. Конкурентоспроможність країни та стратегія просування її експорту на світовому ринку // Економіка України. — 1997. — №5. — С. 54–58).

Враховуючи усі ці фактори, методика розроблення стратегії виходу підприємства на світовий ринок повинна складатися з таких етапів: перший — аналіз ситуації, в якій знаходиться підприємство (можливості галузі, діяльність конкурентів, їх технології, стан ринків, які обслуговуються); другий — аналіз внутрішнього стану компанії в зіставленні із становищем справ у всій галузі. На цій основі розробляється можлива стратегія розвитку кожного окремого підприємства.

Суттєвим елементом аналізу є також оцінювання міри зрілості галузі. При цьому беруться до уваги темпи зростання галузі, потенціал дальшого зростання, існуючий асортимент виробів, стан конкуренції, частка ринку, яка належить компанії, характер застосовуваної технології.

Для розроблення стратегії підприємства створюються робочі групи. До них входять керівники підрозділів, спеціалісти з фінансів, технології та маркетингу. Мета робочої групи — розробити стратегію компанії на строк до 10–15 років. Період залежить від конкретного підприємства або галузі. Це свого роду картографування майбутнього компанії на світових ринках.

Стратегію компанії слід розрахувати таким чином, щоб її продукція зберігала високі конкурентні якості й технічну новизну протягом тривалого часу. Такі компанії зберігають лідерство у світовому виробництві. Прикладом товару тривалого життєвого циклу, який розроблений в Україні і який одержав світове визнання, є комплекс машин та технології контактної стикової зварки методом імпульсного оплавлення, який створений в інституті електрозварювання ім. Є. О Пато-на НАН України. Ці машини протягом багатьох років, а також ліцензії на ці установки купують іноземні підприємці (Соколенко С.І. Сучасні світові ринки та Україна. — К.: Демос, 1995. — С. 20–21).

### **3. Проблема інтернаціоналізації української економіки**

У період трансформації економіки України виникає необхідність у нових підходах до оцінювання умов, виявлення особливостей, обґрунтування мети і напрямів інтернаціоналізації економічної діяльності. Безальтернативною серед теорій економічного розвитку є концепція ефективно функціонуючої відкритої економіки. Зовнішньоекономічна діяльність була й залишається потужним джерелом конкурентоспроможності. Але ефективною ця діяльність може бути лише за умови розвинутої відповідних національних ринків у структурно збалансованій економіці. Тому не всі країни можуть певною мірою використовувати переваги інтернаціоналізації. Якщо відкритість економіки нерегульована, то

вона стає уразливою в процесі недостатньо обґрунтованої лібералізації. Це підтверджується аналізом результатів реформ зовнішньо-економічної діяльності країн у трансформаційний період, а в глобальному масштабі — наслідками світової фінансової кризи кінця 90-их років.

У сучасному світі розраховується рейтинг, який визначає рівень відкритості економіки країни. За такими дослідженнями, проведеними в 1998 р., Україна займала 124-те місце серед 161 країни, а в 1999 р. експерти Світового банку економіку України взагалі оцінювали як “закриту”. Але якщо брати співвідношення обсягів експортно-імпоротної діяльності та ВВП, то Україна має достатньо високий рівень відкритості економіки — близько 90%, в той час як Польща — 53, Угорщина — 67, Румунія — 60, Росія — 44%.

Але знову ж таки, ця відкритість відбиває не зростаючу конкурентоспроможність українських товарів, а законсервовані структурні диспропорції (непомірну залежність від імпорту енергоносіїв та вимушений експорт низькотехнологічної металургійної продукції, виробництво якої поглинає значну частку “критичного” енергоімпорту).

Дослідження показують, що інтернаціоналізація економіки України набуває гіпертрофованих форм, що підтверджується функціонально-структурним аналізом стану і ключових тенденцій зовнішньоекономічної діяльності.

Починаючи з 1997 р., зовнішню торгівлю України характеризує тенденція до скорочення обсягів експорто-імпорту. Щодо імпорту, то ця тенденція стала логічним наслідком істотного зниження курсу національної валюти, яке зумовило значне (до 60%) подорожчання імпортних поставок.

З експортом ситуація набагато складніша. Нарощування експортних поставок відбувається завдяки поліпшенню цінкової конкурентоспроможності і лише за окремими товарними групами (деревина, папір, картон, зернові, алюміній, тютюн). Це свідчить про певне вичерпання національного експортного

потенціалу в його традиційній структурі, яка орієнтована, насамперед, на поставки металургійної та іншої продукції з невисоким рівнем доданої вартості. Якщо економічна кон'юнктура буде менш сприятлива для експорту, то уможливіється криза міжнародної конкурентоспроможності українських товаровиробників.

Відбувається переорієнтація структури зовнішньої торгівлі в напрямі до партнерів з далекого зарубіжжя. Порівняно зменшилася роль Росії як торговельного партнера, але вона залишається для України головним експортером (20,7% товарів і 60% послуг) та імпортером (відповідно 47,6% і 18,8%).

Зберігається нераціональна структура товарного експорту. В ньому домінують товари з невисоким рівнем доданої вартості та енергомісткі товари, що призводять до його нестабільності через досить мінливу цінову конкуренцію у відповідних сегментах світового ринку.

В експорті послуг домінують транспортні послуги (84,9%), і мало використовується потенціал експорту інших видів послуг. Разом з тим відбувається поліпшення структура імпорту товарів завдяки збільшенню частки машин і обладнання і зменшенню енергоносіїв, її ширша диверсифікація порівняно з експортною структурою. Більше скорочення імпорту порівняно з експортом створює можливість пом'якшення проблеми від'ємного сальдо торговельного балансу.

Останніми роками звучуються можливості масштабного використання каналів зовнішнього фінансування економіки України – кредитів (МВФ, Світового банку, ЄБРР, державних під гарантію Кабміну, приватних), прямих та портфельних інвестицій, офіційної допомоги розвитку (табл. 4.1).

Наслідки співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями неоднозначні. З одного боку, таке співробітництво дає можливість реалізувати програми фінансової стабілізації, реструктуризувати окремі сектори економіки,

## Якісна характеристика джерел фінансування економіки України

Джерела зовнішнього інвестування	Характеристики				
	Доступ	Обсяги	Надійність	Фінансові умови	Інші умови
<b>Кредити</b>					
МВФ, Світовий банк	Тимчасово обмежений	Значні	Висока	Прийнятні	Жорсткі
ЄБРР	Відкритий	Незначні	Висока	Прийнятні	Прийнятні
Державні (під гарантії Кабміну)		Значні	Висока	Прийнятні	Прийнятні
Приватні		Середні	Висока	Жорсткі	
<b>Інвестиції</b>					
Прямі	Обмежений	Значні	Дуже висока	Прийнятні	Прийнятні
Портфельні: державні цінні папери					
- ОВДП (нерезиденти)	Тимчасово обмежений	Значні	Середня	Жорсткі	-
- єврооблігації	Тимчасово закритий	Значні	Середня	Жорсткі	
- муніципальні цінні папери	Тимчасово закритий	Незначні	Середня	Прийнятні	-
Корпоративні цінні папери:					
- внутрішній ринок (нерезиденти)	Обмежений	Значні	Середня	Прийнятні	-
- міжнародні ринки	Обмежений	Значні		Прийнятні	-
Офіційна допомога	Відкритий	Незначні	Висока	-	Жорсткі

пом'якшувати соціальні проблеми, а з іншого — через відсутність протягом тривалого часу позитивних мікроперетворень призводить до поглиблення макроекономічних диспропорцій, зокрема, до розвитку кризи зовнішньої заборгованості.

Щоб подолати такі негативні наслідки, слід забезпечити жорсткий і прозорий контроль за порядком кредитування під гарантії Кабінету Міністрів України з орієнтацією, насамперед, на довгострокові інвестиційні проекти.

Відзначається вкрай незадовільне використання потенціалу прямих зарубіжних інвестицій в українську економіку. Це становище можна проілюструвати таким показником, як кількість прямих зарубіжних інвестицій на душу населення. Так, за період 1992–1998 рр. в економіку України було залучено 2,8 млрд дол. прямих іноземних інвестицій, що становить 55 дол. на душу населення, за останніми даними — 93 дол. (Вечерняя Одесса, 27.07.02). В той же час у багатьох країнах з перехідними економіками іноземних інвестицій на душу населення значно більше (Словенія — 2000 дол., Угорщина — 1882, Чехія — 1040, Естонія — 933, Польща — 832 дол.).

Значною проблемою для України є трудові міграції. Так, за оцінками центру “Демократичні ініціативи”, не менше ніж 5 млн, а за іншими джерелами — понад 7 млн громадян України з певною періодичністю виїзять за кордон на тимчасові роботи. Хоча в цій справі є певний позитивний бік (послаблення тиску безробіття на внутрішній ринок, зниження соціальної напруженості, додаткове джерело валютних надходжень тощо), трудова еміграція має деякі негативні наслідки, зокрема: втрата найбільш конкурентоспроможної частини трудового потенціалу, поява політичних та економічних претензій окремих країн, зловживання та ошукування українських громадян сумнівними фірмами під час працевлаштування за кордоном, використання їх на низькокваліфікованих роботах, дискримінація з боку місцевого населення тощо.

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності визначається певними внутрішніми й зовнішніми чинниками. Щодо внутрішніх чинників, то вони забезпечуються структурно збалансованими національними економіками. Конкурентоспроможність національних економік забезпечується оптимізацією таких її параметрів: нормально функціонуючі міцні сектори, оптимальні пропорції між виробничою та невиробничою сферами, адекватне внутрішній і міжнародній соціально-економічній структурі співвідношення державного й приватного секторів тощо.

Для економічного розвитку України вирішального значення набуває макро- і мікроекономічна структурна політика та її інституціональне забезпечення, яка має стимулювати конкурентоспроможність національних підприємств та їх об'єднань.

Разом з тим деякі зовнішні чинники ускладнюють цілеспрямовану інтернаціоналізацію української економіки, особливо такі, як:

- значне посилення міжнародної конкуренції на основних товарних ринках світу, яке відбувається внаслідок загальної лібералізації міжнародної конкурентоспроможності багатьох країн, що розвиваються;
- істотне підвищення вимог споживачів до технологічного рівня та якості товарів, що зробило їх первинними у визначенні конкурентоспроможності;
- багато які зарубіжні країни почали застосовувати більш витончені форми протекціонізму та дискримінації українських експортерів, розширилось використання механізму антидемпінгових розслідувань;
- обмеженість доступу до міжнародних інструментів регулювання торговельних режимів (через відсутність членства в системі ГАТТ/СТО);
- складність входження в міжнародні проекти високотехнологічного співробітництва через невідповідність

міжнародним критеріям захисту прав інтелектуальної власності;

- висока конкурентність інтересів України та інших постсоціалістичних країн на міжнародних товарних і кредитно-інвестиційних ринках.

Для трансформаційного періоду економічного розвитку України характерна сукупність інтернаціоналізації. Щодо розвитку українського експорту, то тут головна проблема полягає в низькому потенціалі конкурентоспроможності на зовнішніх ринках продукції з високим рівнем доданої вартості, низькій технологічності та наукомісткості товарів.

У розвитку послуг експорту проблема полягає в низькому рівні і фактично монокультурному характері, коли експлуатується транзитне положення країни і практично не реалізується потенціал експорту послуг у науково-технічній, інжиніринговій, фінансовій, управлінській, маркетинговій, інформаційній сферах, які відзначаються високим динамізмом розвитку в сучасній світовій економіці.

Структура імпорту нераціональна через те, що ввозяться в значній кількості вироби, які виготовляються або могли б успішно виготовлятися національними виробниками, і мало ввозиться машин та обладнання для модернізації високотехнологічних виробництв.

Відзначаються істотні перекоси в географічній структурі експортних та імпортних зв'язків України: надто високий рівень односторонньої імпоротної залежності за окремими статтями критичного імпорту, особливо щодо енергоносіїв з Росії, і незначна присутність на ринках багатьох країн, що розвиваються.

Невідповідність між імпортними потребами країни та її експортним потенціалом призводить до виникнення проблеми торговельного дисбалансу, яка, в свою чергу, репродукує проблему зростаючої зовнішньої заборгованості.

Щодо іноземного інвестування, то тут існує проблема якості іноземних інвестицій, яка полягає в тому, щоб вони бу-



ли орієнтовані на пріоритетні, з точки зору ефективності, проекти, а також в якості і конкурентоспроможності товарів, які виробляються завдяки реалізації цих проектів. Якщо це не буде враховано, то Україна й надалі випускатиме нерентабельні товари (наприклад, вироби металургійної та хімічної промисловості, які йдуть на малоприбуткові ринки переважно через бартерні схеми).

Ще одна проблема — майже повна відсутність моніторингу реальної ефективності іноземних інвестицій. Ще незначна і вкрай непродуктивна ніша інвестицій за рубежом.

З іншого боку, потребує рішення проблема “втечі” капіталу з України. Ця проблема має два аспекти — кількісний і якісний.

По-перше, за офіційними джерелами вважається, що за кордон вивезено близько 20 млрд дол.; по-друге, під “втечею” капіталу слід розуміти не тільки нелегальне вивезення його з України, а й ширші за своєю природою процеси згортання підприємницької діяльності, зокрема іноземними структурами, які вивозяться за межі держави як одержаний прибуток, так і кошти із статутних фондів.

Для економічної безпеки держави принципово важливою є проблема зовнішнього боргу, який досяг значних величин. Тут загроза криється в таких обставинах: по-перше, обмежені можливості та низький потенціал обслуговування зовнішнього боргу призводить до необхідності його постійної реструктуризації; по-друге, в певні періоди виникають “піки”, коли за короткий час необхідно мобілізувати на обслуговування боргу значні ресурси; по-третє, формується нераціональна структура зовнішнього боргу, в якій переважають короткострокові приватні кредити. Це справляє негативний вплив на суверенний кредитний рейтинг і національну конкурентоспроможність, обмежує масштаби іноземного інвестування.

У трансформаційний період регулювання зовнішньоекономічної діяльності повинне відбуватися таким чином, щоб

зберігалась відповідність масштабів, темпів і логіки лібералізації структурним пріоритетам розвитку економіки.

Якщо врахувати ключові світогосподарські тенденції, з одного боку, а з іншого — умови, проблеми і особливості розвитку української економіки, то стратегічними пріоритетами її інтернаціоналізації, як вважається, можуть стати:

- система інтеграції у світове господарство із забезпеченням реальної міжнародної конкурентоспроможності;
- ефективна міжнародна спеціалізація, яка скоординована з внутрішньою структурною модернізацією та орієнтована на доступні прогресуючі сегменти світового ринку;
- міжнародна диверсифікація, яка спрямована на ліквідацію монопольної чи моносоничної залежності від окремих зарубіжних ринків;
- становлення власних транснаціональних економічних структур з глобальним менеджментом;
- інтеграційна взаємодія із СНД, Європейським Союзом, центральнo- і східноєвропейськими угрупованнями країн;
- забезпечення належного рівня економічної безпеки з дійовими механізмами захисту від несприятливих змін міжнародної кон'юнктури та фінансових криз.

Україна має перспективи досягнення певної міжнародної конкурентоспроможності за умовами реалізації власної стратегії інтернаціоналізації (Губський Б., Лук'яненко Д., Сіденко В. Інтернаціоналізація української економіки // Економіка України. — 2000. — №9. — С. 15–23).

#### **4. Формування внутрішніх і зовнішніх умов міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств (організацій)**

Для того щоб вітчизняні підприємства і національна економіка в цілому змогли досягти достатнього рівня міжнародної конкурентоспроможності, необхідна наявність певних внутрішніх і зовнішніх умов.

Який же рівень міжнародної конкурентоспроможності можна вважати достатнім? Це такий рівень економіки країни та її підприємств, який забезпечує:

- 1) підтримку зростаючих стандартів;
- 2) досягнення (збереження) таких позицій у світовій економіці, коли національні товари і послуги успішно реалізуються на міжнародних ринках. Усталеної конкурентоспроможності досягають лише ті країни, які можуть оптимально реалізувати свої національні переваги, орієнтуючись на постійне підвищення продуктивності праці.

Для досягнення такого рівня і необхідна наявність певних внутрішніх і зовнішніх умов, які становлять потенціал конкурентоспроможності.

На момент проголошення незалежності Україна мала досить значний потенціал конкурентоспроможності, але ефективність його реалізації була вкрай незадовільною.

Слід мати на увазі, що СРСР на період розпаду перестав відповідати сучасним критеріям конкурентоспроможності. Так, за оцінками експертів, наприкінці 80-их років приблизно 4/5 продукції СРСР не могли конкурувати на світових ринках. За даними ГАТТ/СТО, у 1991 р. частка СРСР у світовому експорті становила всього 2,2% а, наприклад, частка Гонконгу – 2,8, Нідерландів – 3,8%.

Якщо за період 1986–1990 рр. світовий експорт машин і устаткування підвищився більш як на 50%, то експорт СРСР – тільки на 11%.

Разом з тим понад 60% виробленої в СРСР продукції продавалося із збитками. За урядовими оцінками, на початку 90-их років світовому рівню відповідали 6–10% НДДКР, 18% продукції чорної, 16% кольорової металургії, 10–15% сільськогосподарської техніки.

За період 1986–1991 рр. частка тієї радянської продукції, яка могла б конкурувати на світових ринках за умови її модернізації, скоротилася з 65,3% до 26,3%, а частка тієї продукції, яка мала б бути знята з виробництва, збільшилася з 20% до 60%. А в таких галузях, як автомобілебудування, тракторне та сільськогосподарське машинобудування взагалі практично не було конкурентоспроможної продукції.

У сільському господарстві наявність значних площ орних земель не створювала додаткової конкурентної якості через недостатню забезпеченість аграрного сектора високоефективною технікою тощо.

Разом з тим в Україні відчувається негативний вплив міжнародних економічних чинників: відплив капіталу за кордон, “втеча” капіталів, хронічний дефіцит торговельного балансу і майже катастрофічне погіршення умов формування загального платіжного балансу країни і державного бюджету.

Якщо враховувати існуючу сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, можна стверджувати, що для України актуальна проблема забезпечення, насамперед факторної конкурентоспроможності. Такий підхід означає моніторинг змін позиції країни на міжнародних ринках залежно від рівня розвитку національної економіки, що характеризується реальним використанням факторів економічного зростання.

Для забезпечення умов підвищення конкурентоспроможності необхідно розробити чітку державну стратегію досягнення конкурентоспроможності національної економіки України, яка відповідала б її ресурсотехнологічному рівню.

У зв'язку з цим слід переосмислити традиційні підходи щодо цілей та умов формування національної моделі відкритої

економіки. Така модель може бути створена на основі врахування очевидних кореляційних взаємозв'язків внутрішньої та зовнішньої макроекономічної політики. Так, структурна перебудова позначається на параметрах конкурентної продукції, а розширення експорту є позитивним фактором її проведення.

Вирішити цю проблему можна лише на основі системного підходу. Такий підхід може бути реалізований на основі послідовної структурної політики, яка орієнтована на реалізацію національних переваг, забезпечення економічної безпеки України, прискорення її інтеграції у світову економічну систему. Така структурна політика повинна відобразитись у програмі структурної перебудови національної економіки і особливо її матеріального сектора. У такій програмі повинні бути визначені галузеві пріоритети, в яких передбачається точкова підтримка найважливіших видів технологічних та експортних виробництв, ув'язана з перспективами кооперації в рамках міжнародних, і, насамперед, — європейських, галузевих технологічних програм.

Необхідні умови для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств можуть бути створені в результаті проведення більш чіткої фіксованої та грошово-кредитної політики.

І знову звернемося до проблеми національної податкової політики. Загальновідомо, що головним її принципом мають бути поміркованість і розрахунок не на високі ставки, а на широту бази оподаткування.

Також відомо, що маса податків, що збираються, збільшується за умов зменшення ставок оподаткування. Якщо податки зменшуються, якісно збільшуються господарський оборот і маса вироблених товарів, які підлягають оподаткуванню, поліпшується господарська кон'юнктура.

В Україні ж податкове навантаження становить більш як половину від ВВП. Господарства та підприємства зобов'язані сплачувати: 51% нарахувань на заробітну плату, 20% податку

на додану вартість, 30% від балансового прибутку, акцизний збір, податок на землю, податок з власників транспортних засобів, збір за забруднення навколишнього середовища, збір до Фонду для здійснення заходів щодо ліквідації наслідків Чорнобильської катастрофи та фонду соціального захисту населення, збір на обов'язкове державне пенсійне страхування та інші податки. Всього нараховується близько 20 обов'язкових загальнодержавних і 9 місцевих податків і зборів. Якщо справно сплачувати всі ці податки, то підприємець практично залишається без коштів не тільки для розширеного, а навіть для простого відтворення.

Таким чином, для створення сприятливих внутрішніх умов, при яких вітчизняні підприємства можуть досягти відповідного рівня міжнародної конкурентоспроможності, необхідна виважена податкова політика, яка дасть змогу цим підприємствам працювати високоефективно і виробляти продукцію на рівні світових стандартів.

Продумана політика у грошово-кредитній сфері повинна запобігати подальшим сплескам інфляції, гарантувати прогнозований курс гривні, здешевіти кредити, налагодити систему довгострокового кредитування виробництва, розвинути систему експортних кредитів та гарантій.

Ще одна внутрішня умова — активна інвестиційна політика, яка гарантує досягнення макроекономічної стабілізації. Але все ж, незважаючи на досягнуту макроекономічну стабільність, Україна залишається непривабливою для прямих іноземних інвестицій. Дають взнаки традиційні фактори інвестиційної непривабливості — недостатні надійність і авторитетність законодавчої бази, порівняно низька рентабельність галузей і конкретних об'єктів інвестування, перепопи адміністративно-бюрократичного характеру тощо. Крім того, під впливом жорстких стабілізаційних заходів попит у країні скоротився і перспективи його швидкого зростання ще не передбачаються.

А тому не можна покладатися лише на заходи по досягненню макроекономічної стабілізації. У законодавствах розвинутих країн для інтенсифікації залучення капіталу до виробництва використовується чимало механізмів регулювання грошових потоків. Наприклад, у Франції, ФРН та Нідерландах для виходу з кризової ситуації центральні банки зобов'язували комерційні банки направляти 30–35% капіталів у пріоритетні сфери економіки (продовольство, житло, електроенергетика, експортні виробництва). У США комерційні банки, які направляли кошти на довгострокове інвестування, автоматично отримували пільги від Федеральної резервної системи у вигляді зменшення облікової ставки. Досвід Федеральної резервної системи США було використано у Франції та Італії, а також у країнах Азіатсько-Тихоокеанського регіону.

У цих країнах вживалися заходи для того, щоб заощадження населення трансформувалися в довгострокові вкладення. У тому ж напрямі діяли стимули для комерційних банків — знижувалися резервні вимоги і зменшувався податок з прибутку. Подібні заходи застосовуються і до підприємств.

В Україні реанімування економіки та її поживлення неможливі без наповнення сфери виробництва реальним капіталом.

Для вирішення проблем можуть бути використані такі способи, як: послаблення податкового тягара з розширенням податкової бази і легалізацією “тіньової” економіки; пошук шляхів залучення заощаджень населення; мобілізація їх через цінні папери; селективне стимулювання великих прямих іноземних інвестицій; використання іноземних кредитів тощо.

Ефективною може бути і практика спільної участі у високоприбуткових проектах держави і підприємницьких кіл, яка може реалізуватися в різноманітних формах. Про позитивний досвід такої співпраці свідчить досвід нових індустриальних країн (класичний приклад — Республіка Корея).

Сприятливі умови для досягнення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств створюються в результаті діяльності спільних підприємств у вільних економічних зонах та на територіях пріоритетного розвитку.

Досвід багатьох країн показує, що багато в чому національний конкурентний потенціал формують підприємства середнього і малого бізнесу.

Необхідні умови повинні бути створені і для розвитку сфери послуг, яка відіграє неабияку роль у підтриманні конкурентоспроможності багатьох провідних країн (Б. Губський. Конкурентоспроможність української економіки: орієнтири макрополітики в кризових умовах // Економіка України. — 1999. — №4. — с. 4–14).

Серед внутрішніх умов досягнення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств не останню роль відіграє соціальний фактор. Для працівників вітчизняних підприємств, які виробляють конкурентоспроможну продукцію на експорт, повинні бути створені такі умови, за яких вони відчували б позитивний вплив на свій рівень життя результатів цієї діяльності.

Щодо зовнішніх умов міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств, то на їх формування можуть впливати як об'єктивні, так і суб'єктивні чинники.

Об'єктивні чинники виникають під дією загальних закономірностей розвитку міжнародного ринку. Найважливішим з них є конкретна ситуація на ринку тієї чи іншої продукції. А тому нашим підприємствам необхідно вивчати цю ситуацію і у своїх діях пристосовуватися до неї.

Суб'єктивні чинники повністю залежать від дії вітчизняних підприємств на міжнародному ринку. Тут найважливішим чинником може бути позитивний імідж вітчизняного підприємства, надійність його як партнера і висока якість його продукції.



## 5. Міжнародні перспективи реалізації національних конкурентних переваг

Кожна країна, яка намагається досягти і закріпити свої конкурентні переваги на міжнародному ринку, розробляє стратегію своєї діяльності в цій сфері на перспективу.

У документі “Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004–2015 роки) “Шляхом Європейської інтеграції” визначено, що стратегію підвищення конкурентоспроможності національної економіки буде спрямовано на *створення стійкої ефективної та високоадаптивної системи національної економіки та її суб’єктів, здатних успішно конкурувати в умовах глобалізації світової економіки, забезпечуючи Україні гідне місце в світовому та європейському поділі праці*. Це досягатиметься шляхом удосконалення організаційно-правових основ функціонування національної економіки, створення стабільного макроекономічного середовища, умов вільного розвитку та динамічного зростання.

Підвищення конкурентоспроможності національної економіки потребує від держави розроблення та координації системи заходів щодо збільшення ефективності роботи суб’єктів господарювання, забезпечення секторам української економіки паритетних умов функціонування, обґрунтованої відкритості та доступу іноземних суб’єктів зовнішньоекономічної діяльності на внутрішній ринок України з одночасним стимулюванням вітчизняного виробника та підтриманням його інтересів на міжнародній арені, створенням високоплатоспроможного попиту за рахунок реалізації нових підходів до політики доходів населення, забезпеченням розвитку науково-технічних інституцій та підвищенням інноваційного потенціалу країни.

А ще в цьому документі відзначається, що вагомі можливості підвищення конкурентоспроможності національної економіки відкривають для України сучасні реалії розширення

ЄС та вступ України до СОТ, а також удосконалення економічних відносин з країнами СНД.

Стрижнем утвердження міжнародної конкурентоспроможності мають слугувати реалізація та використання національних конкурентних переваг, які зумовлені наявністю кадрового, науково-технічного та технологічного потенціалів української економіки, пов'язані з її геостратегічним розташуванням. Організаційно-інституціональною формою реалізації національних конкурентних переваг України мають стати макротехнології та відповідні міжгалузеві виробничі комплекси, що створять каркас сучасної структурно-промислової політики. У зв'язку з цим намічено, що до 2010–2015 рр. в Україні мають бути створені реальні передумови запровадження, принаймні, двох видів макротехнологій “Україна — транзитна держава” та “Україна — високотехнологічна, авіакосмічна держава”.

Далі розкривається зміст цих макротехнологій. *Макротехнологія “Україна — транзитна держава”* спиратиметься на геоекономічні переваги України. Завдяки вигідному розташуванню України на межі двох інтеграційних зон — європейської та євразійської — та необхідності активізувати співробітництво в обох напрямках Україна зможе використовувати ефекти взаємодії масштабних, глибоких та потужних інтеграційних процесів. Наявність розвинутої транспортної мережі створюватиме необхідні умови для транзиту значних обсягів вантажів.

У розвитку транспортної системи України, підвищенні її конкурентоспроможності важливе значення мають відігравати автомобільний, залізничний, трубопровідний, водний, повітряний і космічний види транспорту. Основними напрямками роботи з нарощування транзитних вантажів має стати створення національної мережі міжнародних транспортних коридорів відповідно до європейських стандартів та інтеграція України у транспортні системи Європи, Азії та Балтійсько-

Чорноморського регіону, участь у формуванні транспортно-комунікаційної мережі постачання каспійських енергоносіїв на вітчизняні та міжнародні ринки.

*Макротехнологія “Україна — високотехнологічна, авіакосмічна держава”* безпосередньо пов’язана із макротехнологією “Україна — транзитна держава”, оскільки передбачає дальший розвиток повітряного та космічного транспорту України та його засобів. Але головне тут — високі технології, які застосовуються у виготовленні літаків і космічних апаратів. Стратегічна мета високотехнологічного напрямку розвитку зовнішньоекономічних зв’язків України в довгостроковій перспективі полягає в реалізації конкурентних переваг, пов’язаних з формуванням нової структури вітчизняного експорту, у перетворенні переважно сировинного експорту в експорт продукції з високою мірою доданої вартості, в опануванні “нової економіки”, що відповідає сучасним тенденціям та напрямкам розвитку світової торгівлі.

Основою практичної реалізації цього напрямку можуть стати конкурентні переваги, джерелом яких є унікальні високі технології. *У структурі української промисловості та сфери послуг є ряд секторів, які мають унікальні високі технології, здатні виконати роль експортного рушія.* Це насамперед авіакосмічна промисловість, суднобудування (розвиток комерційного флоту на основі освоєння досягнень військового суднобудування), космічні послуги з виведення об’єктів на навколосемну орбіту, послуги з розроблення програмного забезпечення тощо. Саме на цьому напрямі здійснюватиметься перехід українського суспільства від індустріального до постіндустріального, від традиційної — до “нової економіки”.

Застосування наведених вище макротехнологій, розвиток на їхній основі двох комплексів — транспортного і високотехнологічного має стати предметом особливої уваги держави, яка повинна інтегрувати весь існуючий набір інструментів державного регулювання в цілісну взаємопов’язану стратегію

заохочення та розвитку відповідних виробництв, конкурентоспроможних у світовому масштабі. Така стратегія повинна змінити існуючий розподіл ресурсів, спрямувавши їх у пріоритетні галузі (Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004–2015 роки) “Шляхом європейської інтеграції” / Авт. кол. А.С. Гальчинський, В.М. Геєць та ін. Нац. ін-т стратег. дослідж. Ін-т екон. Прогнозування НАН України. М-во економіки та з питань європ. інтегр. України. — К.: ІВЦ Держкомстату України, 2004. — С. 80–83).

У сучасному світі міжнародна економічна конкуренція все більше загострюється. А тому, як зазначається в документі “Україна: поступ у XXI століття”, сучасні процеси глобалізації потребують від України якомога активнішого залучення до міжнародної торговельної системи. Входження України у світовий економічний простір можливе лише на базі відкритості економіки з одночасним застосуванням комплексу заходів щодо захисту внутрішнього ринку.

Для України є лише можливий шлях довгострокового стабільного зростання. Це розширення внутрішнього ринку та зміцнення конкурентоспроможності національної економіки, її окремих виробництв і галузей.

Єдиним критерієм діяльності владних структур є підвищення конкурентоспроможності економіки держави. Це завдання має реалізуватися через:

- нову стратегію промислово-інноваційної політики;
- впровадження надійної системи енергозабезпечення та енергозберігання;
- перетворення АПК в лідируючий сектор економіки;
- утвердження України як транзитної держави, розвиток інформаційних систем.

Основна мета стратегії промислово-інноваційної політики — забезпечити модернізацію та структурну перебудову виробничого потенціалу, знизити його енерго- та матеріалоємність, підвищити конкурентоспроможність.

Реалізація завдань промислово-інноваційного розвитку української економіки передбачає ряд заходів.

По-перше, застосування щодо високотехнологічних виробництв програмно-цільових методів економічного управління. Для цього реалізуються державні програми, пов'язані зі створенням нових поколінь літаків, ракетноносіїв, виробництвом окремих видів озброєнь і військової техніки, розвитком комп'ютерної індустрії, суднобудування технологій тощо.

По-друге, реалізація Комплексної державної програми з енергозбереження.

По-третє, розвиток на основі сучасних та світових досягнень національної інформаційної інфраструктури, створення та використання перспективних технологій, телекомунікаційних мереж, засобів інформатики та систем зв'язку. Україна має значний, визнаний у світі науково-технологічний потенціал та фундаментальні дослідження в цих галузях.

По-четверте, розвиток біологічної галузі, яка має унікальний науково-технічний потенціал. За умов державної підтримки та розвитку відповідної інфраструктури Україна зможе забезпечити вихід на світовий ринок зі зразками конкурентоспроможної біологічної продукції, яка не має аналогів у світі (наприклад, впровадження нових біотехнологій).

По-п'яте, утворення фінансово-промислових груп, у тому числі транснаціональних, а також горизонтальних та вертикальних холдингових компаній, науково-технічних центрів, технополісів, технопарків тощо. У перспективі ці структури мають утворити основний стрижень науково-технологічного та інноваційного процесу. Окремі з них можуть розвиватися через механізм вільних економічних та офшорних зон.

По-шосте, здійснення заходів щодо стимулювання експортної орієнтації високотехнологічних виробництв.

По-сьоме, інституційне забезпечення інноваційної політики, у тому числі сприяння міжнародному співробітництву в інноваційній сфері, її інформаційному та консалтинговому забезпеченню, розвиток трансферу технологій.

Для вирішення проблеми енергозабезпечення потрібно:

- 1) послідовно проводити приватизацію енергетичної галузі та належне їй правове забезпечення;
- 2) подолати неплатежі та платежі в немонетарній формі;
- 3) скасувати податкові пільги, передбачені для окремих енергетичних ресурсів;
- 4) розвивати власну паливно-енергетичну базу, розширювати розвідку та видобуток нафти й газу.

Потрібно забезпечити підтримку розвитку атомної енергетики, а також нетрадиційних і відновних джерел енергії та малої гідроенергетики.

Щодо реформ в аграрному секторі, то зусилля держави консервуватимуться на відродженні села, перетворенні АПК у лідируючий, експортоспроможний сектор економіки.

У питаннях реформування АПК важливо, зокрема, запровадити ефективні механізми регулювання експортно-імпоротної операції, недопустити імпорт неякісних продуктів та продовольчих товарів, виробництво яких у необхідних обсягах може здійснювати національний АПК.

Важливою умовою реалізації національних конкурентних переваг є виконання Комплексної програми утвердження України як транзитної держави. Передбачається створення відповідно до міжнародних стандартів національної мережі міжнародних транспортних коридорів та інтегрування її у транспортні країни Європи і Азії, Балтійського та Чорноморського регіону (Урядовий кур'єр. — 2000. — 28 січ.).

У “Стратегії економічного і соціального розвитку України (2004–2015 роки) “Шляхом європейської інтеграції” визначені стратегічні пріоритети на 2004–2015 рр.

Найважливішим економічним завданням нового етапу розвитку України має бути створення передумов для набуття Україною повноправного членства в Європейському Союзі. Україна вже пройшла певну частину цього шляху. Прийнято ряд документів, практична реалізація яких знайшла своє відо-

браження в “Плані дій Україна — Європейський Союз”. Європейська політика сусідства”.

Реалізація завдань європейської інтеграції вирішальною мірою залежить від прогресу на головному напрямі — *забезпечення сталого зростання та прискореного подолання на цій основі розриву в обсягах ВВП на одну особу між Україною та державами — членами ЄС.*

У такій ситуації необхідно реалізувати стратегію *випереджального розвитку*, яка могла б забезпечити щорічні темпи зростання ВВП в Україні у 1,5–2 рази вищі, ніж загалом у країнах ЄС.

Україна може посісти належне місце в Європі і світі за умови *опанування інноваційного шляху розвитку, підвалини якого мають бути закладені у процесі структурної перебудови економіки.* Тільки таким чином можна забезпечити істотне підвищення конкурентоспроможності української економіки, змінити сировинний вектор розвитку економічних процесів, що стихійно формуються нині.

Становлення інноваційної моделі розвитку — це завдання не тільки економічної політики. Йдеться про органічне поєднання політичних, гуманітарних, соціально-психологічних, мікро- і макроекономічних чинників та інституційних передумов, які лише в комплексі здатні надати відчутних імпульсів трансформаційним процесам, розвиткові суспільства на інноваційній основі.

Таким чином, зроблено основою стратегічного курсу державної політики, спрямованої на впровадження інноваційної моделі структурної перебудови та зростання економіки, є *утвердження України як конкурентоспроможної високотехнологічної держави.*

Далі визначено головне завдання в соціальній сфері — *забезпечення надійних передумов реалізації прав та свобод громадян в усіх їх виявах, утвердження середнього класу — основи політичної стабільності та демократизації суспільства, знач-*

*не обмеження загрозової диференціації доходів населення та подолання бідності.*

Побудова в Україні соціально-орієнтованої ринкової економіки європейського типу — визначальний чинник посилення суспільної привабливості реформ, забезпечення їм широкої громадської підтримки, утвердження сучасних європейських стандартів життя.

Далі визначені етапи здійснення вказаних соціально-економічних перетворень і кількісні параметри зростання.

**Перший етап (2004–2005 рр.)** — період формування інституційних, фінансових та організаційних передумов, глибоких якісних перетворень у всіх сферах суспільного життя — економічній, соціальній, політичній, духовній, подолання існуючих системних деформацій, забезпечення сприятливого інвестиційного клімату та необхідних засад, зміцнення конкурентоспроможності вітчизняної економіки, довгострокового економічного зростання, посилення на цій основі іміджу України як стабільного міжнародного партнера.

У цей період необхідно завершити формування базових інституцій ринкової економіки, створити середовище здорової та ефективної конкуренції.

**Другий етап (2006–2009 рр.)** — період розгорнутого економічного розвитку на основі здійснення комплексної модернізації підприємств, утвердження принципів та механізмів структурно-інноваційної моделі соціально-орієнтованої економіки, упорядкування відносин власності, глибокої демократизації суспільних процесів. За ці роки необхідно забезпечити збільшення середньорічних темпів приросту ВВП до 7,1%. Водночас мають залишатися високими (до 12–13%) темпи зростання інвестицій в основний капітал. Середньорічний рівень інфляції має бути знижений до 4–5%. Зберігатиметься високий рівень зростання реальних доходів населення — у межах — 7–8% за рік.



**Третій етап (2010– 2015 рр.)** — період закріплення стійких темпів зростання з акцентами на вирішення широкого комплексу проблем поліпшення добробуту населення, прискореної реалізації структурних завдань євро інтеграційного курсу України. У зазначений період середньорічні темпи зростання ВВП становитимуть 6%, інвестицій в основний капітал — 11,7%, реальних доходів населення — 6,0%. Інфляція в середньому за рік зменшиться до 3–4% (Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004–2015 роки) “Шляхом європейської інтеграції”. — С. 42–46).

У своїй промові на Всесвітньому економічному форумі в Давосі Президент України Віктор Ющенко визначив три стратегічні цілі в реалізації європейського вибору України.

При цьому **перша стратегічна ціль** полягає в перетворенні української економіки на соціальну ринкову систему, забезпечення її сталого розвитку.

Для досягнення цієї мети вже найближчим часом буде здійснено ряд кроків, серед яких *перший* — виведення з тіні національної економіки, 55% національної економіки нині працюють в тіні. Податки будуть знижені, але їх платитимуть усі. Найближчим часом привілеї для вузького кола обраних будуть скасовані, податкова система стане прозорою і стабільною.

*Другий крок* — це відновлення основ макроекономічної стабільності. Бюджет буде збалансований, його стабілізаційна роль буде посилена за рахунок коригування, введення жорстких бюджетних обмежень, ухвалення більш чітких принципів державних запозичень.

*Третій крок* — боротьба з корупцією. Мій уряд не буде красти. Не будуть красти місцеві уряди, бізнес буде відділений від політики. Ми усунемо зайві перешкоди і надмірне регулювання там, де виникає предмет корупції. Адміністративна реформа сприятиме прозорості влади на всіх рівнях.

*Крок четвертий* — утвердження справедливого правосуддя. Ми утвердимо незалежність судової гілки влади, заверши-

мо судову реформу в Україні. Суд стане ефективним правовим механізмом розв'язання конфліктів.

Сприяння залученню інвестицій — *п'ятий крок*. Ми зацікавлені в приході до нашої країни сучасної технології та культури ведення бізнесу. Ми будемо заохочувати інвестиції за допомогою правових та економічних механізмів.

Приватизація стане прозорою, конкуренція інвесторів за привабливі об'єкти вестиметься чесно. Декілька днів тому, до речі, рішенням суду були заарештовані активи “Криворіжсталі” — об'єкта, який мав дуже сумнівну приватизацію. У досягненні нашої мети ми готові співпрацювати з партнерами з різних країн світу.

**Наша наступна стратегія** — Україна хоче інтенсивніше інтегруватися до світової економіки. Ми будемо добиватися швидкого отримання статусу країни з ринковою економікою і прискоримо вступ до Світової організації торгівлі. Це завдання 2005 року.

Україна — за зміцнення взаємовигідного партнерства з усіма сусідами як на Сході, так і на Заході. Ми готові всебічно розвивати українсько-російське партнерство, маючи на меті реалізацію наших економічних інтересів, збереження миру та стабільності на європейському просторі. Впевнений, що такий наш підхід знайшов розуміння в ході мого візиту в Москву.

Помаранчева революція відкрила шлях до нової якості нашого партнерства і з об'єднаною Європою.

**Третя наша стратегічна ціль** — Україна в Європейському Союзі. Історія, економічні перспективи, інтереси людей засвідчують: український шлях у майбутнє — це шлях, яким іде об'єднана Європа. Оновлена Україна сподівається на підтримку європейських інституцій і високо оцінює сигнал, поданий 13 січня Європейським парламентом. Вірю, його заклик дати Україні чітку європейську перспективу буде підтриманий усіма.

Ми вітаємо наміри Європейського Союзу розробити нову стратегію відносин з Україною. Ми хочемо, щоб її метою ста-

ло відкриття для нашої країни дверей до Євросоюзу. Заявку про членство у Європейському Союзі Україна має намір подати найближчим часом.

Хотів би підкреслити, Україна може зробити вагомий внесок у розбудову нової об'єднаної Європи. Назву для прикладу лише декілька таких можливостей.

*Можливість перша.* Ми пропонуємо активізувати нашу співпрацю в сфері забезпечення безпеки і стабільності, особливо в регіонах спільного сусідства.

*Пункт другий.* Україна готова ще активніше брати участь у реалізації цілей європейської політики безпеки і оборони. Наш внесок у миротворчі зусилля Європейського Союзу на Балканах вже отримав високу оцінку.

Україна готова зробити свій внесок у збереження стабільного енергопостачання Європи, запропонувати для розвитку свій великий транзитний потенціал (Урядовий кур'єр. — 2005. — 1 лют.).

Крім того, органічно узгоджуються з євроінтеграційним курсом нашої держави економічні відносини з Росією, іншими країнами СНД, країнами Центральної та Південно-Східної Європи, з країнами, що розвиваються.

Зовнішньоекономічна активність на ринках країн Азії, Африки, Латинської Америки повинна бути цілеспрямованою, системною і динамічною, органічно вписуватися в стратегію економічного зростання та євроінтеграційного курсу України.

Процеси інтернаціоналізації та глобалізації господарського життя, відкритий характер економіки України зумовлюють необхідність продовження і поглиблення співпраці з міжнародними фінансовими інституціями на усталених принципах міжнародного права, поваги взаємних інтересів і позицій (Урядовий кур'єр, 4 червня 2002 р.).

Успішне виконання усіх цих завдань сприятиме створенню стійких та прозорих міжнародних перспектив реалізації національних конкурентних переваг.

## Питання для самоконтролю

1. Що означає модифікація форм і методів конкуренції у трансформаційний період?
2. Які кількісні межі монополізації встановлені Законом України “Про захист економічної конкуренції”?
3. Які основні завдання Антимонопольного комітету України?
4. Які дії є недобросовісною конкуренцією?
5. Які Ви знаєте види добросовісної конкуренції?
6. Якими даними характеризується експортний потенціал України?
7. Визначте основні напрями формування стратегії українських підприємств на міжнародних ринках.
8. З яких етапів повинна складатися методика розроблення стратегії виходу підприємства на світовий ринок?
9. Які зовнішні чинники ускладнюють цілеспрямовану інтеграцію української економіки?
10. Які можуть бути стратегічні пріоритети української економіки?
11. Який рівень міжнародної конкурентоспроможності можна вважати достатнім?
12. У чому полягають сприятливі умови для досягнення міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств?
13. Які Ви знаєте зовнішні умови міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств?
14. Розкрийте зміст двох макротехнологій, для запровадження яких повинні бути створені реальні передумови до 2010–2015 рр.
15. Розкрийте зміст етапів соціально-економічних перетворень у 2004–2015 рр.
16. Які стратегічні цілі визначені для України в промові Президента України Віктора Ющенка на Всесвітньому економічному форумі в Давосі?

---

## **ТЕМА 5. Конкуренстоспроможність в умовах глобалізації**

### **Основні питання теми**

- 1. Сутність і причини (стимули) економічного глобалізму.**
- 2. Джерела та чинники досягнення глобальної конкурентоспроможності.**
- 3. Перешкоди на шляху глобальної конкуренції.**
- 4. Розроблення та впровадження глобальної стратегії корпорацій**
- 5. Конкуренція в глобальних галузях.**

*Ключові поняття і терміни: економічний глобалізм; причини глобалізації; глобальна конкурентоспроможність; глобальна стратегія корпорацій; конкуренція в глобальних галузях.*

### **1. Сутність і причини (стимули) економічного глобалізму**

При вивченні цієї теми ставиться завдання — визначити, як проявляється конкуренція і які джерела досягнення конкурентоспроможності підприємств в умовах економічного глобалізму.

Справа в тому, що наприкінці ХХ і початку ХХІ ст. в розвитку світової економічної системи все чіткіше і об'ємніше почали проявлятися процеси, які отримали назву глобалізації, або глобалізму.

У чому ж сутність цих процесів і які причини зумовили їх виникнення?

Сутність глобалізму полягає в закономірному процесі формування єдиної загальносвітової економічної системи. Розвиток економічних зв'язків між окремими країнами і підприємствами призводить до все більшої їх взаємозалежності і на цій основі — до виникнення єдиної, цілісної системи економічних відносин у масштабах усього світу (глобусу).

У Посланні Президента України до Верховної Ради України “Європейський вибір — Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002–2011 роки” відзначається, що глобалізація відкриває перед людством величезні можливості в розширенні обміну товарами, послугами, інформацією, технологіями та капіталом, взаємодії в гуманітарній сфері, духовному збагаченні особистості. Водночас для значної частини людства глобалізація несе в собі й істотні загрози, зумовлюючи розмежування країн на “цивілізаційний центр” і “периферійну зону”, поглиблюючи їх диференціацію в соціально -економічному розвитку. Тож подолання глобальної нерівності перетворилося в центральну проблему ХХІ ст. (Урядовий кур'єр, 4 червня 2002 р.).

Вважається, що найбільш насущними причинами, які змусили окремі компанії виходити за рамки національної економіки, мають захисний характер, хоча останнім часом багато які фірми займають наступальну, активну позицію при пошуку можливостей на міжнародному ринку.

Основні причини глобалізації, які мають захисний характер, — це витрати і конкуренція; “проактивні” причини пояснюються головним чином потребами ринку (схема 5.1).

У більшості галузей глобалізація стала незворотною. Так, США сьогодні імпортує більше третини своїх комп'ютерів і напівпровідників, а також більше половини верстатів. Крім того, ці дані занижені, тому що все більша частка “вітчизняного” виробництва припадає на американські заводи, які знаходяться в іноземному володінні. Цю тенденцію посилює подальший розвиток таких процесів, за яких, наприклад, персональний

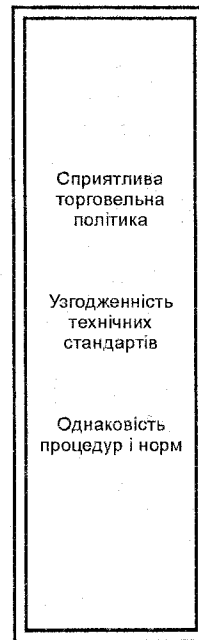
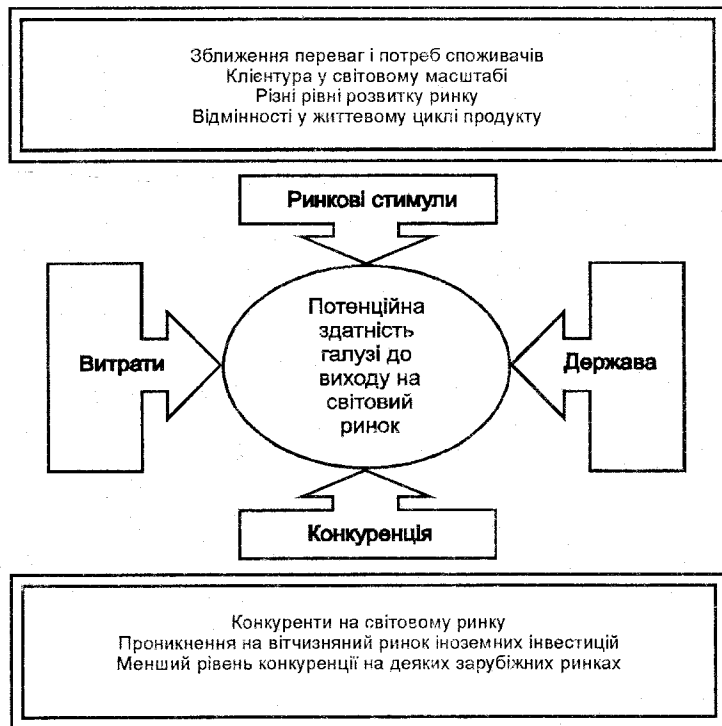
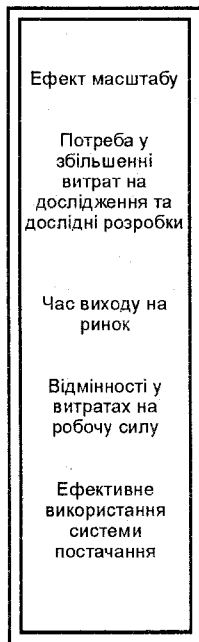


Схема 5.1. Причини (стимули) для глобалізації

комп'ютер, що номінально вироблений у Каліфорнії, скоріше за все, начинений азійськими компонентами і частково зібраний у Мексиці.

Приводом до прийняття рішень щодо інтернаціоналізації виробництва традиційно є прагнення до економії на збільшення його масштабів. Наприклад, у деяких галузях, таких, як фармакологія і біотехнологія, вартість розроблення нового лікарського препарату зросла з 54 млн дол. у 1976 р. до 231 млн дол. у 1987 р.

Тільки продукт, який створений для світового ринку, зможе витримати високий рівень ризику інвестицій. Тепер, крім витрат на дослідження і розроблення, основним джерелом переваг у конкуренції стає час виходу на ринок. У секторах високої технології розрив між строком технологічного розроблення нової продукції і строком її використання постійно скорочується. Ще більш швидка реакція необхідна для споживання товарів. Наприклад, “Проктор енд Гембл” спланувала поставити своє останнє нововведення — памперси “Фазес” у 90 країнах менш ніж за 12 місяців (проти 27 місяців, як було при попередній модифікації памперсів).

Найбільш традиційною, але тепер найменш переконливою причиною інтернаціоналізації є намагання добитися за кордоном нижчих витрат виробництва. Цим можна певною мірою пояснити недавній підйом рівнів інвестицій в Іспанії, поки там витрати були нижчі від середнього рівня Європейського співробітництва. Таким чином, Японія перенесла виробництво з азійських “Чотирьох тигрів” (Сінгапур, Тайвань, Гонконг і Корея) в Індонезію і Таїланд. Усе ж у зв'язку з прискоренням темпів індустріалізації та зростанням відповідних витрат на робочу силу все важче компенсувати витрати на налагодження виробництва до того, як новий об'єкт почне втрачати свою перевагу в плані економії на витратах.

Існують і деякі ринкові фактори глобалізації. Більшість споживачів у світі бажають мати однакові товари. І хоча дея-



ким сегментам світового ринку притаманний глобальний характер (по таких ексклюзивних марках товарів, як, наприклад, “Мерседес-Бенц”), все ж далеко не всі категорії продукції мають світовий характер. Наприклад, існують широкі відмінності в лікарських засобах. Споживачі віддають перевагу різним рецептурам (наприклад, шипучі вітаміни у Франції проти флаконів з кришками у США), або різним звичаям при лікуванні (дозування в рецептах у Європі і Японії може варіюватися на всі сто відсотків).

Фірма може мати потребу в перевірці послідовності своїх основних позицій по промисловій продукції та послугах після їх реалізації на зарубіжних ринках. Так, девіз компанії “Ернст енд Янг”: “Одна фірма в усьому світі” — відображає той факт, що її основними клієнтами були транснаціональні компанії, які мали потребу в загальносвітових послугах.

Але найбільш сильним ринковим стимулом для виходу на світовий ринок може бути зрілість економіки розвинутих країн з відносною стомленістю багатьох основних торговельних марок. Наприклад, такі ліки, як антибіотики, що стикаються із застійністю ринків розвинутих країн, у країнах, що розвиваються, можуть одержати друге дихання. Так, “Кока” і “Пепсі” створюють свої ринки в менш насичених регіонах за рубежом (Франсуаза Л. Саймон, Дональд З. Секстон. Разработка и внедрение глобальной стратегии. В кн. Современное управление. Энциклопедический справочник. Т. 2. — М.: Издатцентр, 1997. — С. 14,7–14,9).

Фірми можуть виходити на міжнародний ринок через три основні механізми: ліцензування, експорт і прямі зарубіжні інвестиції. Спочатку фірми виходять за кордон через експорт товару або ліцензування.

Після того, як фірма набуває певного досвіду міжнародної діяльності, з’являється можливість застосувати прямі зарубіжні інвестиції.

Конкуренція набуває справді глобального масштабу там, де матиме місце експорт або прямі зарубіжні інвестиції. Надійним свідченням глобальної конкуренції є наявність основного потоку експортних товарів, хоча при цьому може не бути головних прямих зарубіжних інвестицій. Такі інвестиції можуть складатися з незалежних філіалів у зарубіжних країнах, причому конкурентне становище кожного філіалу значною мірою залежатиме від його активів та конкретних обставин у цій країні чи місцевості.

Фірма одержує конкурентну перевагу, якщо вона веде конкурентну боротьбу на багатьох національних ринках. При цьому є багато витоків таких глобальних конкурентних переваг, так само як і перешкод на їхньому шляху (Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. / А.Олійник, Р. Скільський. — К.: Основи, 1998. — С. 282).

## 2. Джерела та чинники досягнення глобальної конкурентоспроможності

Глобальна конкурентоспроможність досягається в результаті одержання глобальної конкурентної переваги.

Джерела глобальної конкурентної переваги впливають, як правило, з чотирьох причин: умовна порівняльна перевага, економія за рахунок масштабів виробництва, переваги від товарної диференціації, а також та особливість ринкової інформації і технології, що робить їх суспільним благом.

Розглянемо ці джерела більш детально.

**Порівняльна перевага.** Саме існування порівняльної переваги є класичною детермінантою глобальної конкуренції. Виробництво буде зосереджуватися в тих країнах, які мають значні переваги за показниками мінімуму витрат чи найбільшої якості товару, а експорт спрямовується в інші частини світу. При цьому стратегічна позиція глобальної фірми в країнах, що мають порівняльну перевагу, є вирішальною для її становища в світі.

**Економія за рахунок масштабів виробництва.** Якщо фірма має економію за рахунок масштабів виробництва (чи надання послуг), яка зростає понад розмір основних національних ринків, вона має потенційно досягти найменших витрат через централізацію виробництва та глобальну конкуренцію. Наприклад, сучасні високоавтоматизовані сталеливарні мають мінімум витрат за рахунок обсягу виробництва, який становить близько 40% світового ринку. Досягнення економії за рахунок масштабів виробництва обов'язково означає рух експортних товарів з однієї країни в іншу.

**Глобальний досвід.** Можна одержати прибуток у тих технологіях, де істотно зменшуються витрати завдяки запатентованому досвіду і спроможності продавати подібні товарні асортименти на багатьох національних ринках з прибутком. Якщо модель пропонується на багатьох національних ринках, то сукупний обсяг збуту на одну модель товару буде більшим, і це дає глобальному конкурентові перевагу у зменшенні витрат. При глобальній конкуренції компанія швидше набуває досвіду і завдяки його впровадженню на всіх заводах може досягти потенційно мінімізації витрат навіть тоді, коли виробництво не централізоване, а відбувається на кожному національному ринку.

**Економія за рахунок масштабів матеріально-технічного забезпечення.** Глобальний конкурент матиме потенційну перевагу в мінімізації витрат, якщо міжнародна система матеріально-технічного забезпечення передбачає фіксовані витрати, які можна розподілити при постачанні багатьох національних ринків. Крім того, глобальна конкуренція може дозволити досягти економії за рахунок масштабів матеріально-технічного забезпечення, яка виникає завдяки спроможності користуватися спеціалізованими системами. Наприклад, японські фірми заощадили значні кошти, використовуючи спеціальні судна для перевезень сировини, готової продукції та автомобілів.

**Економія за рахунок масштабів маркетингу.** Така потенційна економія може існувати за рахунок масштабів маркетингу, як у деяких галузях перевищуватиме розмір національних ринків. Це найбільше видно в галузях, де у світовому масштабі задіяно звичайний торговельний персонал. Наприклад, у важкій промисловості та у виробництві літаків чи турбінних генераторів завдання продавців є досить складне і виконується нечасто, причому обслуговується невелика кількість покупців. Глобальна фірма може розподіляти фіксовані витрати на утримання групи висококваліфікованих продавців, послуги яких коштують дорого, серед багатьох ринків.

Також може бути досягнута економія потенційно за рахунок масштабів маркетингу завдяки глобальному застосуванню запатентованої методики маркетингу.

Глобальна фірма може скористатися перевагою в зменшенні витрат, оскільки може скористатися знаннями, здобутими на іншому ринку безплатно.

**Економія за рахунок масштабів у закупках.** Потенційну перевагу в мінімізації витрат глобальна фірма матиме там, де існує можливість досягнення економії за рахунок масштабів закупок як результат впливу покупців чи зменшення витрат постачальників у довгостроковій перспективі.

Наприклад, світові виробники телевізорів мають можливість закуповувати транзистори та діоди меншим коштом. Така перевага більш ймовірна тоді, коли обсяги закупок у галузі помірні порівняно з масштабом галузі, яка виробляє сировину чи комплектуючі деталі; вплив покупців значно слабшає, якщо обсяг закупок чималий.

Потенційна перевага подібна, якщо фірма займається безпосереднім видобутком сировини (мінералів) або виробництвом сільськогосподарської продукції. Наприклад, якщо економія за рахунок масштабів видобутку певного мінералу перевищує потреби фірми в цьому мінералі для конкуренції на великому національному ринку, то фірма, що має економію і

веде конкурентну боротьбу в світовому масштабі, матиме перевагу в зменшенні витрат. Але потреба конкурувати в світовому масштабі для досягнення такої переваги передбачає умову, що фірма не може економити, видобуваючи ресурс, а потім продавати надлишкову продукцію іншим фірмам.

**Товарна диференціація.** Якщо фірма прогресивна щодо технології, то глобальна конкуренція може дати фірмі перевагу в репутації та довірі. Наприклад, в ультратрудній індустрії косметики фірма істотно виграє від своєї присутності в Парижі, Лондоні та Нью-Йорку з метою вироблення іміджу для успішної конкурентної боротьби в Японії.

**Запатентована технологія виробництва товару.** Завдяки спроможності застосувати запатентовану технологію на кількох національних ринках може виникати економія в глобальному масштабі. Особливо важливою така спроможність стає тоді, коли економія за рахунок масштабів у дослідницькій діяльності є значною порівняно з обсягом збуту на окремих національних ринках. Найбільш відчутні технологічні переваги фірм глобального масштабу в комп'ютерній, напівпровідниковій, авіаційній і турбінній галузях.

Крім того, конкуренція в глобальному масштабі може дати фірмі інформацію про технологічні розробки у світовому масштабі, що допомагає поліпшенню конкурентного становища у сфері технології.

**Мобільність виробництва.** Економія за рахунок масштабів та розподілу запатентованої технології може виникати там, де виробництво товару чи послуги мобільне. Наприклад, у сфері капітального будівництва фірма перекидає свої бригади з однієї країни в іншу для будівництва об'єктів; нафтові танкери можуть перевозити нафту в будь-яке місце земної кулі; сейсмічні служби, геологи й консультанти є також мобільними суб'єктами.

У цих випадках економія за рахунок масштабів виробництва досягається завдяки тому, що фіксовані витрати на

створення й утримання організації та розроблення запатентованої технології можна легко розподілити по різних операціях на багатьох національних ринках.

Усі ці джерела глобальної переваги можуть діяти в комплексі, і між ними можлива взаємодія. Наприклад, економія за рахунок масштабів виробництва може послугувати основою для виходу на зарубіжні ринки, що згодом приведе до економії за рахунок матеріально-технічного постачання або обсягу закупок.

Крім названих джерел, діють і зовнішні чинники, які сприяють досягненню глобальних конкурентних переваг.

Очевидними чинниками глобальної конкуренції є досягнення в технології, які збільшують економію за рахунок масштабів виробництва, матеріально-технічного забезпечення, закупок чи дослідно-конструкторської діяльності.

Одна з ключових причин зростаючої глобальної конкуренції — реальне зменшення транспортних витрат у довгостроковому періоді. Можуть істотно впливати на джерела глобалізації зміни у вартості факторів виробництва, постачання відмінностей між економічними та соціальними умовами різних країн, послаблення обмежень з боку уряду.

Процес глобалізації може розпочатися завдяки стратегічним інноваціям фірми, зокрема внаслідок оновлення товару. Фірми можуть оновлювати товари, адаптуючи їх до багатьох ринків, як це робить “Дженерал Моторс” та інші фірми (стосовно світового автомобіля).

Ще можуть залишатися невикористані ринкові сегменти. Наприклад, японські та європейські фірми спромоглися зайняти привілейовані позиції в США у галузі збуту малих навантажувачів та малих холодильних установок, оскільки обслуговування цих ринкових сегментів виробниками США було недостатнім (Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. — К.: Основи, 1998. — С. 282–286, 292–294).

### 3. Перешкоди на шляху глобальної конкуренції

На шляху до досягнення переваг глобальної конкуренції існує багато перешкод. Є декілька категорій таких перешкод. Одні мають економічний характер і збільшують прямі витрати на глобальну конкуренцію. Інші значно ускладнюють завдання менеджера. Третя категорія — чисто інституціональні чи урядові обмеження, які не відбивають економічних обставин. А ще можуть бути перешкоди, які стосуються виключно перцептуальних обмежень чи обмежень на ресурси фірми, що вже вкоренилися у певній галузі.

Розглянемо, які можуть бути економічні перешкоди. Це можуть бути перешкоди, які виникають внаслідок витрат на перевезення та складування. Такі витрати врівноважують економію, яка досягається за рахунок масштабів централізованого виробництва, так само як ефективність виробництва в інтегрованій системі, що передбачає наявність спеціалізованих заводів у кількох країнах і перевезення товару з однієї країни в іншу.

Це означає, що для таких товарів, як цемент, небезпечні хімікати та міндобрива, заводи мають будуватися на кожному ринку.

Далі можуть бути перешкоди у глобальній конкуренції, коли на національних ринках існує попит на різні види товару. В різних країнах існують відмінності в культурі, економічному розвитку, доходах, кліматі. Через це існує різниця в попиті на товари, які відрізняються за рівнем витрат, якістю, функціонуванням, стилем, розміром та іншими показниками. Наприклад, якщо у США та Західній Європі користуються попитом комп'ютеризовані швейні машини, то в країнах, що розвиваються, потреби місцевого населення задовольняють простіші моделі швейних машин, керовані педалями.

Глобальній конкуренції може також перешкоджати потреба домогтися доступу до каналів розподілу на кожному

національному ринку. При умові, якщо покупців багато, а обсяг індивідуальних покупок незначний, фірма заради успішної конкурентної боротьби може шукати доступу до відомих незалежних дистриб'юторів із власними складами. Наприклад, на ринку електроприладів окремий вибір, такий як електрорічильники або автоматичні вимикачі, є надто незначною величиною, щоб окупити розподіл товару різним покупцям. За такої ситуації іноземній фірмі може бути досить важко проникнути до вже усталених каналів розподілу.

Іноземна фірма може мати більші шанси домогтися доступу до каналів, якщо великий обсяг товарів проходить через кілька каналів.

Ще одна перешкода виникає у випадку, якщо товар потребує участі торговельного персоналу місцевого виробника. Тут міжнародний конкурент натикається на бар'єр на шляху економії за рахунок масштабів, особливо тоді, коли торговельний персонал національного конкурента пропонує широкий асортимент товарів. Або, наприклад, у випадку, коли виробляються медикаменти, де потрібен детальний інструктаж лікарів.

Так само, як і потреба в місцевому торговельному персоналі, перешкоджати роботі міжнародного конкурента може потреба ремонтувати вироби місцевого товаровиробника.

Проти глобальної конкуренції діють чутливість до затримок у часі внаслідок короткочасних віянь моди, а також швидкозмінні технології. Це може виявитися в таких сферах, як виробництво модного одягу та його розподіл.

Ще одна проблема — часовий інтервал, необхідний для фізичного транспортування товару у глобальному масштабі. Наслідком такого часового інтервалу є певні витрати. Такий часовий інтервал заважатиме фірмі вчасно реагувати на потреби ринку.

Глобальній конкуренції може перешкоджати комплексна сегментація в межах географічних ринків. Така комплексна сегментація ще більше підсилює потребу в товарному асортименті



менті з багатьма варіаціями або спроможність виробляти товари, максимально пристосовані до потреб покупця. Місцеві фірми можуть швидше помітити різноманітні сегменти місцевого ринку і пристосуватися до них.

Глобальна конкуренція не може існувати, якщо немає попиту в багатьох країнах. Така ситуація може виникнути через новизну галузі, яка виникає через недостатній рівень світового попиту, що впливає з життєвого циклу товару в міжнародній торгівлі. Це означає, що спочатку товари впроваджуються на тих ринках, де їхні характеристики ціняться найвище (наприклад, інновації, впровадження яких дає можливість економити робочу силу в тих країнах, де вона ціниться дорого). А потім розповсюдження товару породжує попит в інших країнах.

Крім того, глобальна конкуренція не може існувати, якщо товар чи послуга задовольняє потреби лише виняткової групи споживачів, присутньої тільки на кількох національних ринках.

З цих аргументів випливає, що для існування глобальної конкуренції необхідний певний ступінь зрілості.

Ще одна категорія перешкод пов'язана з роботою менеджера. Це може бути спричинено тим, що завдання маркетингу можуть відрізнятися в географічному аспекті. Ефективні засоби роботи з покупцями в різних країнах можуть мати значні відмінності, і глобальні конкуренти будуть неспроможні скористатися досвідом маркетингу, набутим на інших ринках, і навіть відставати за рівнем ефективності від місцевих конкурентів на місцевих ринках. Крім того, в деяких сферах бізнесу покупці з різних причин можуть бути схильними купувати товари місцевих фірм.

Якщо умовою конкурентоспроможності в галузі є інтенсивний локалізований маркетинг, сервіс та інші форми взаємодії з покупцями, фірма може бути складно діяти на інтегрованій глобальній основі в конкурентній боротьбі з місцевими суперниками. Наприклад, навіть якщо виробник металу зі

світовим ім'ям може одержати певні виробничі і технологічні вигоди від закордонних операцій, потреба в інтенсивному локальному маркетингу, мобільний сервіс та швидка реакція означають, що місцева фірма може зрівнятися з глобальною або навіть випередити її.

Можуть виникнути зміни, пов'язані зі швидкими змінами в технології. Такі зміни потребують відповідних частих змін у дизайні та виробництві товару пристосованих до місцевих ринків. І автономна місцева фірма може краще пристосовуватися до таких умов.

Нарешті, можуть бути перешкоди суспільного плану. Глобальній конкуренції можуть перешкоджати дії уряду, який проводитиме протекціоністську політику підтримки місцевих фірм або підтримки зайнятості в певній місцевості.

Це можуть бути такі заходи, як:

- тарифи та мита, які будуть обмежувати можливості економії за рахунок масштабів виробництва;
- преференційна політика щодо товарів місцевої фірми з боку уряду та квазіурядових організацій (наприклад, телефонних компаній, контракторів оборонних галузей);
- підтримка урядом місцевої дослідно-конструкторської діяльності або вимога використання у виробі комплектуючих частин, випущених місцевою промисловістю;
- преференційна податкова політика, підтримка зайнятості або інші регулятивні норми, від яких виграють місцеві фірми;
- законодавство про хабарі, податкове законодавство урядів країн, не вигідне фірмам, які займаються міжнародними операціями.

Уряди допомагають місцевим фірмам і стимулюють виробництво в країні, внаслідок чого зводиться нанівець потенційна економія, яка може бути досягнута за рахунок масштабів глобального виробництва.

Найбільш значні перешкоди, які створюються урядом, можуть бути в таких галузях, як виробництво електроенергії та телекомунікаційного обладнання.

Взагалі, перешкоди на шляху глобальної конкуренції майже завжди існують у галузі (Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. / А. Олійник, Р. Скільський. — К.: Основи, 1998. — С. 286–291).

#### **4. Розроблення та впровадження глобальної стратегії корпорацій**

Глобальна стратегія означає:

- комплексний підхід до комерційної діяльності;
- виявлення найсильніших сторін бізнесу різних ринків;
- передачу досвіду провідних ринків іншим;
- об'єднання у всесвітньому масштабі діяльності щодо пошуку, використання джерел постачання та маркетингу;
- постачальне збалансування між стандартизацією та локалізацією факторів маркетингу, виходячи з ринкових умов і потреб споживачів.

При цьому, глобальна стратегія не завжди означає присутність в усіх регіонах.

Першим етапом у процесі розроблення глобальної стратегії є вибір точок виходу до ринку, який ґрунтується на трьох параметрах оцінки: ресурси компанії, її конкурентоспроможність і привабливість ринку. На другому етапі компанія визначає спосіб вступу до ринку — від експорту до варіантів, які пов'язані з вищою мірою ризику та прибутковості.

Ключовим стратегічним рішенням є рішення про вибір країни. Це пояснюється тим, що включення додаткового ринку у портфель компанії вимагає не тільки початкового капіталу, а й значних ресурсів для забезпечення життєздатності підприємства протягом певного часу.

Для зменшення подібного ризику застосовується процедура первісної перевірки, яка включає такі основні фактори: потенціал ринку; ресурси і конкурентоспроможність компанії; державну політику даної країни щодо торгівлі та інвестицій; рівень розвитку технології та ринкової інфраструктури в даній країні; специфічні запити споживачів даної країни (схема 5.2.)



Схема 5.2. Основні фактори, які впливають на прийняття рішення про вихід на ринок

Пріоритетність цих факторів визначається в такому порядку.

На першому етапі компанія оцінює свої ресурси для визначення кандидатів у всесвітньому масштабі (якщо такі існують) з точки зору своєї продукції, її переваг у плані конкурентоспроможності в інших країнах; наявності керівних кадрів для здійснення зарубіжних операцій, а також наявності капіталу для створення нового підприємства.

Другий етап починається з процесу “зовнішньої” перевірки, коли ринки вишиковуються в ряд залежно від їх відносної привабливості порівняно з інтенсивністю конкурентної боротьби.

Третій етап завершує процес зовнішньої перевірки, в результаті якої виробляють фактичну оцінку потенціального попиту на продукцію або послуги компанії і визначають ступінь розходження між потребами споживачів на цільовому і вітчизняному ринках. Після закінчення цього процесу число тих ринків, які були визначені на другому етапі як привабливі та справедливі з точки зору конкуренції, повинно бути скорочене до однієї або двох оптимальних точок вступу на ринок, виходячи з передбачуваного попиту на продукцію.

Четвертий етап визначає спосіб виходу на ринок — від експорту до створення спільних підприємств і організації виробництва.

**Оцінювання привабливості ринку.** Легше за все визначається розмір ринку, хоча цей індикатор не найголовніший. У кінцевому рахунку, потенціал ринку може визначатися більш динамічними показниками темпів зростання ринку та етапами життєвого циклу продукції.

Крім того, визначення розмірів ринку та темпів його зростання важливим фактором вибору є етап життєвого циклу продукції. Подібно до того, як життя застарілої продукції можна продовжити на вітчизняному ринку за допомогою впровадження її в іншому сегменті ринку (як це було з дитячим шам-

пунем фірми “Джонсон”, який був запроваджений дорослим на основі лозунга “досить м’який для щоденного використання”), один і той же продукт може поширитися на зарубіжних ринках — там, де він знаходиться ще на одному з ранніх етапів життєвого циклу. Наприклад, у галузі фармацевтики такі категорії, що досягають рівня зрілості (застарілі), як антибіотики, дістають нове життя в країнах, що розвиваються, де потреба в них знаходиться ще на стадії зростання.

**Аналіз конкурентоспроможності.** Такий аналіз використовують як механізм протидії або перевірки негативних аспектів, в результаті чого зі списку будуть виключені привабливі в інших відношеннях ринки, де відмічається високий рівень конкуренції.

Але суттєвою перешкодою на шляху впровадження в ринок може стати тенденція до консолідації. Наприклад, хоча європейська індустрія авіаліній відстає від США, вона вже почала консолідуватися: придбання “Ейр Інтер” і “ЮТА” допомогло “Ейр Франс” охопити 97% французького ринку; оговорюється можливість формування ряду інших альянсів між авіалініями.

Глобалізація даної галузі також є фактором комплексного впливу, тому що вона може відкрити нові канали торгівлі. Одночасно вона свідчить про присутність на привабливому ринку сильних транснаціональних компаній, а також місцевих учасників.

**Потенційний попит на продукцію або послуги.** Реальний потенціал продукції у вигляді частки ринку або загального обсягу продаж є ключовим фактором при виборі не тільки ринку, а й стратегії виходу на ринок.

Прогнози щодо продукції можна скласти з використанням таких джерел, як оціночні показники по галузі промисловості, дистриб’юторах та покупцях, а також на підставі думки експертів та вивчення традицій. Тут можуть виникнути труднощі в тому разі, якщо класифікації окремих видів продукції в дея-

ких випадках не співпадуть: наприклад на одному ринку телевізор можна віднести до витрат на видовища та розваги, а на іншому — до витрат на предмети обстановки.

На потенційні можливості реалізації продукції також впливають принципи сегментації. Різним регіонам можуть бути притаманні загальні тенденції і сегменти (наприклад, особи похилого віку, подружні пари або холостяцькі господарства). Але не слід вважати що спільність цих рис гарантує попит на стандартну продукцію. Наприклад, одна з фірм, яка виробляє товари особистого споживання намагалась виділити сегмент “орієнтації на здоров’я та заходи, які попереджають захворювання. Цьому сегменту були притаманні загальні демографічні характеристики (міські жителі, більш високий рівень життя, вища освіта тощо). Але такий принцип в кінцевому рахунку виявився малоефективним тому, що при покупках проявлялись різні поведінки: зубна паста, на якій спеціалізувалася компанія, використовувалася всередині даного сегмента, як зрідка, так і часто. Відмова від користування зубною пастою компенсувалася іншими варіантами поведінки, такими як часте відвідування дантиста для професійної чистки. Тому мова повинна йти не про глобальність потреб споживачів, а про те, на якому рівні клієнт стає “глобалізованим”.

Для того щоб обмежити діапазон продукції доцільно виявити провідну модель для даної країни. Так вчинила компанія “Ніссан”. Вона вивчила провідні розвинуті країни і виявила всі потреби, які існували на ринках. Це дало змогу скоротити наполовину діапазон своєї продукції і при цьому забезпечити 80% свого обсягу продаж, а 20% були покриті за рахунок незначних змін у відповідності з місцевими потребами.

Після визначення потенційного попиту на продукцію або послуги, компанія вступає в останній етап процесу прийняття рішення щодо способу виходу на ринок.

Вибір стратегії виходу на ринок, який починався в чотирьох основних варіантах (експорт, ліцензування, спільне

підприємство і володіння) тепер суттєво розширився і включає нові можливості для об'єднання — від наукових досліджень до споживання. При цьому основне значення набуває гнучкість виходу на ринок, вдосконалення або перехід до іншого способу такого виходу.

Щодо експорту, то він залишається найбільш традиційним способом виходу на ринок і прийнятним для будь-якої компанії. Цей спосіб пов'язаний з меншою мірою ризику порівняно з варіантами, які передбачають безпосередню участь у виробництві або ліцензуванні.

Експорт має як позитивні сторони, так і недоліки. Позитивні сторони експорту — це економія на масштабності діяльності, яка зумовлена централізованим характером виробництва, а також можливість запобігти ризику на нестійких ринках.

Недоліки експорту — можливий високий рівень тарифних та нетарифних бар'єрів і відсутність прямої участі в зарубіжному ринку. Це може бути предметом заходів протекціоністського характеру.

Прямий експорт вимагає використання більшого обсягу ресурсів порівняно з непрямим експортом (з участю брокерів або експортних посередників). Але замість цього він дає можливість краще контролювати канали розподілу продукції.

У сучасному світі економіка Німеччини за розмірами експорту випереджає і США, і Японію. Основна частина з 300 000 дрібних і середніх німецьких компаній на відміну від японських, зберігає самостійність і при цьому добивається величезних успіхів, незважаючи на найвищі в світі витрати на робочу силу та стійку валюту. Німеччина перемагає не тільки в наукоємних галузях, а і в інших секторах. Наприклад, їй належить перше місце в світі з експорту текстилю.

При ліцензуванні одна компанія дозволяє іншій використовувати свою інтелектуальну власність в обмін на ліцензійний платіж або роялті. У власності можуть знаходитися патенти, товарні знаки, технологія, виробничий процес.



Ліцензія надається, як правило, на обмежений строк, який частково залежить від капітальних вкладень зарубіжного одержувача ліцензії.

Основною перевагою такого підходу є доступ на новий ринок без інвестицій. Але зараз вважається, що ліцензування в галузі виробництва пов'язане з високим ризиком. Тут може виникнути загроза в тому, що ліцензіат може перетворитися на конкурента, а також у тому, що відсутня участь у ринковій діяльності та невпевненість у якості продукції.

Ліцензування у сфері послуг пов'язане з меншим ризиком порівняно з виробництвом. При цьому багато які великі фірми використовують франчайзінг (коли велика і відома фірма надає ліцензію малому підприємцю малої фірми для продажу продукції або надання послуг під її маркою) як інструмент для розширення своєї діяльності у світовому масштабі.

Переконливим прикладом успіху в галузі франчайзінгу є імперія “Макдональдс”. Головна причина її успіху — в обширних програмах навчання і контролю за якістю. Але при цьому зберігається деяка незалежність ліцензіатів, яка дозволяла двосторонній обмін досвідом.

На відміну від ліцензійних угод при створенні нової одиниці — спільного підприємства необхідно вносити капітал, а частки партнерів можуть бути рівними, більшими або меншими. У більшості випадків спільні підприємства створюються в галузях, пов'язаних з науково-дослідницькою діяльністю (аерокосмічна промисловість, комп'ютери та телекомунікації), де така спільна діяльність дає змогу партнерам придбавати нові технології, економити на масштабі або сферах виробництва або одержати доступ на нові ринки.

Але досі від 30 до 60% міжнародних спільних підприємств розпадалося. Значна кількість невдач припадає на спільні підприємства між фірмами США і Японії. Найбільш популярна “формула провалу” — це створення підприємства з участю фірми із США, яка намагається уникнути ризику від виходу на новий ринок з розробкою нової продукції, і японської ком-

панії, яка намагається придбати технологію або вивчити ринок. Це привело до японської експансії на споживчому ринку електронних товарів у США.

Вважається, що оптимальним варіантом для створення спільних підприємств між фірмами США і Японії міг би бути перехід до одноособового володіння.

Нещодавно виникла нова, більш гнучка форма стратегічних альянсів, яка враховує попередній досвід удач і провалів звичайних спільних підприємств. Такі альянси часто обмежуються у своїй діяльності тільки однією з ланок ланцюга: фундаментальні дослідження, виробництво або збут.

На відміну від спільних підприємств, при альянсі не вимагається створення нової організаційної одиниці; не обов'язкова і участь акціонерного капіталу.

Зараз альянси можуть формуватися на основі двох абсолютно різних принципів: 1) обмежених (обмежуючих) угод, які можуть виступати в ролі транзитного засобу для проникнення на зарубіжні ринки; 2) створення довгочасних мереж, подібних до японських "кейрецу" або корейських "чейбол".

Можливо, що найбільш ефективним варіантом проникнення компаній на світовий ринок був би гібридний підхід, при якому одночасно використовуються і експорт, і альянси і пряме володіння залежно від існуючих на ринку умов (Франсуаза Л. Саймон, Дональд Є. Секстон. Разработка и внедрение глобальной стратегии. — В кн.: Современное управление. Энциклопедический справочник. Т. 2. М. Издатцентр, 1997.— С. 14–11, 14–18).

## 5. Конкуренція в глобальних галузях

Конкуренти на глобальному ринку змушені певною мірою рахуватися з такими явищами.

**Галузева політика та поведінка конкурентів.** Для глобальних галузей характерна наявність конкурентів, що діють по всьому світу з основних баз, розташованих у різних країнах.

Поза межами США фірми та уряди їхніх країн мають розглядатися разом з аналізом конкуренції.

Уряди країн часто керуються певними інтересами, такими як, наприклад, зайнятість та баланс платежів; промислова політика урядів може формувати цілі компаній, створювати фонд для дослідно-конструкторської роботи, що буде впливати на місце фірм у глобальній конкуренції; можуть сприяти в переговорах на користь фірм на світових ринках; можуть підтримувати інтереси фірм політичними важелями; можуть брати безпосередню участь у діяльності фірм шляхом часткової або повної власності. Наслідком таких видів підтримки є можливе зростання вихідних бар'єрів.

Таким чином, аналіз конкуренції у світових галузях неможливий без ретельного вивчення взаємовідносин між фірмами та урядами.

Конкуренція у світових галузях може деформуватися політичними мотивами, що мають або не мають відношення до економіки. Наприклад, купівля літаків, оборонної продукції чи комп'ютерів може однаково залежати від політичних відносин країн-виробників з країнами-покупцями та від певних переваг продукції однією фірми над іншою.

Стратегія конкуренції може передбачати дії, які спрямовані на створення політичного капіталу, зокрема, розміщення складальних операцій на основних ринках навіть за недостатньої економічної ефективності.

### **Взаємовідносини з місцевими урядами на основних ринках**

Взаємовідносини фірми з місцевими урядами на основних ринках стають ключовим моментом у глобальній конкуренції. Місцеві уряди користуються численними механізмами, здатними перешкоджати діяльності глобальних фірм, або навіть цілковито блокувати глобальну конкуренцію, або створювати багато різноманітних груп усередині галузі. При розробленні

стратегії своєї діяльності міжнародні компанії повинні досягти відповідності інтересам місцевих урядів.

Стратегічною турботою фірми, що намагається конкурувати глобально, має бути захист свого становища на тих ринках, котрі мають вплив на здійснення глобальної конкуренції в цілому. Наприклад, японські виробники телевізорів та автомобілів змушені частково здійснювати виробництво в Сполучених Штатах, що відповідає політичним інтересам США щодо збереження обсягів, які є ключовим джерелом їх глобальної конкурентної переваги.

**Системна конкуренція.** Ті фірми, які розглядають конкуренцію як глобальну, відповідно до цього будують свої стратегії. Конкуренція передбачає координований комплекс ринкових позицій, підприємств та інвестицій. Глобальні стратегії конкурентів, як правило, передбачають лише часткове дублювання функцій на ринках, які вони обслуговують.

Для того щоб підтримувати конкурентну рівновагу з погляду системності фірмам, можливо, доведеться зробити захисні інвестиції в конкретні ринки та місцевості, щоб не дозволити конкурентам одержати переваги, які можуть виявитися глобальними.

**Труднощі в проведенні аналізу конкуренції.** Такий аналіз важко провести в глобальних галузях через переважання зарубіжних фірм та потребу аналізу системних взаємозв'язків, а також через те, що інформацію про іноземні фірми взагалі важко одержати.

У глобальній галузі може бути багато основних стратегічних альтернатив. Фірма має зробити фундаментальний вибір: конкурувати глобально чи знайти ніші, в яких вона будуватиме захисну стратегію для ведення конкурентної боротьби на одному або кількох національних ринках. Це можуть бути альтернативи. Розглянемо їх.

**Глобальна конкуренція в широкому асортименті товарів.** Ця стратегія спрямовується на конкуренцію в світовому мас-

штабі між виробниками певного асортименту товарів галузі. Перевага досягається завдяки проведенню диференціації або лідерства в зменшенні витрат.

**Глобальне зосередження.** Ця стратегія спрямована на конкретний сегмент галузі, на якому фірма веде конкурентну боротьбу в світовому масштабі. Вибирається той сегмент, де перешкоди для глобальної конкуренції незначні і де становище фірми в сегменті можна захистити від вторгнення глобальних конкурентів, які виробляють той же широкий асортимент.

**Зосередження в національному масштабі.** Така стратегія дає можливість фірмі здобути перемогу над глобальними конкурентами завдяки використанню переваги відмінностей національних ринків з метою створення зосередженого підходу конкретного національного ринку. В результаті досягається або диференціація, або мінімізація витрат в обслуговуванні потреб національного ринку чи його сегментів.

**Захищена ніша.** Ця стратегія використовується в тих країнах, де обмеження уряду виключають можливість глобальних конкурентів. У такому випадку фірма будує свою стратегію з метою ефективної діяльності на конкретних національних ринках, враховуючи ці обмеження.

Все більшої популярності в упровадженні амбіційних стратегій у глобальних галузях набуває кооперування. Така взаємодія має назву транснаціональних коаліцій, або кооперативних угод між фірмами галузі чи різними країнами. Такі коаліції дають змогу конкурентам об'єднатися для подолання труднощів у впровадженні глобальної стратегії в таких сферах, як технологія, доступ до ринку тощо. Такі коаліції почали відігравати вирішальну роль в авіаційній, автомобільній промисловості, у виробництві електротоварів.

### **Тенденції, що впливають на глобальну конкуренцію**

**Стирання відмінностей між країнами.** Економічні відмінності між розвинутими країнами і тими, що розвивають-

ся можуть стиратися в таких сферах, як рівень доходів, вартість факторів виробництва, енергоносії, методи маркетингу та канали розподілу. Така тенденція сприяє послабленню перешкод на шляху глобальної конкуренції.

**Агресивна індустріальна політика.** У багатьох країнах індустріальна політика ще не стабілізувалася. Уряди Японії, Кореї, Сінгапуру та Німеччини переходять до агресивних дій з метою стимулювання виробництва в ретельно вибраних ними секторах, а також сприяють ліквідації менш бажаних секторів. Фірми, які підтримуються урядами, набувають статусу глобальних. Такі фірми займають агресивну позицію, зростають наявні для конкуренції ресурси і максимальні ставки.

**Визначення та протекція найважливіших активів з боку держави.** Уряди держав, які все більше уваги приділяють важливості своїм ресурсам з погляду економічної конкуренції, все більше схильні одержувати економічні вигоди від володіння цими активами. Очевидними прикладами таких активів є такі природні ресурси, як нафта, мідь, олово, каучук. Ці активи контролюються або прямим шляхом через державну власність, або ж непрямым – через спільні підприємства урядів та виробників. Ще одним активом є наявність низькооплачуваної напів- та некваліфікованої робочої сили з Республіки Кореї, Тайваню, Гонконгу.

**Вільне переміщення технологій.** Дає можливість широкому колу фірм інвестувати в сучасні виробничі підприємства світового масштабу. Наприклад, японські фірми, досить агресивно продають за кордон свою технологію. А деякі фірми, які придбали технологію, прагнуть перепродати її за договірною ціною.

### **Поступове виникнення нових великомасштабних ринків**

Тривалий час стратегічним ринком для глобальної конкуренції завдяки своїм унікальним розмірам служили Сполучені Штати Америки. У майбутньому такими велетенськими ринками можуть стати Китай, Росія і, можливо, Індія.

**Конкуренція нових країн.** В останні 10–15 років характерною ознакою конкуренції у світових галузях є поява на світовому ринку нових індустріальних країн, зокрема Тайваню, Республіки Кореї, Сінгапуру та Бразилії. Ці країни традиційно конкурували на основі використання дешевої робочої сили та/або природних ресурсів, які все ще експлуатуються (ткацька і легка промисловість, виробництво іграшок та виробів із пластмаси).

Але з часом конкуренція в межах цих країн почала відігравати головну роль у таких галузях з інтенсивним використанням капіталу, як кораблебудування та виробництво телевізорів, сталі, волокон і автомобілів.

Нові індустріальні країни дуже добре готуються до здійснення основних капітальних інвестицій у великомасштабні підприємства, активного прагнення купити чи ліцензувати найновішу технологію, а також узяти на себе значний ризик (Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. / А. Олійник, Р. Скільський. — К.: Основа, 1998. — С. 295–301).

### Питання для самоконтролю

1. Визначте сутність економічного глобалізму.
2. Що сприяло виникненню глобалізації?
3. Які Ви знаєте джерела глобальної конкурентної переваги?
4. Які основні чинники глобальної конкуренції?
5. Які можна виділити категорії перешкод на шляху глобальної конкуренції?
6. Які можна виділити етапи в розробленні глобальної стратегії корпорацій?
7. Які фактори впливають на прийняття рішення про вихід на ринок?
8. З якими явищами повинні рахуватися конкуренти на глобальному ринку?

## Індивідуальне завдання

У процесі вивчення курсу “Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) кожен студент виконує індивідуальне завдання.

Основна мета індивідуального завдання **для магістрів наукового спрямування** — обґрунтувати вибір стратегії конкурентної боротьби підприємства в умовах певного конкурентного середовища.

Зміст індивідуального завдання — визначити особливості діяльності фірми (підприємства) певного виду спрямованості (в сфері масового виробництва, вузької спеціалізації, диверсифікації та ін.); розробити стратегічний план дій; визначити напрями вдосконалення стратегії підприємства (фірми).

### *Варіанти завдання*

1. У сфері масового виробництва в середовищі досконалої конкуренції.
2. У сфері масового виробництва в середовищі монополістичної конкуренції.
3. У сфері вузької спеціалізації в середовищі досконалої конкуренції.
4. У сфері диверсифікації в середовищі олігополістичної конкуренції.
5. У сфері диверсифікації в середовищі чистої монополії.
6. У сфері малого бізнесу в середовищі монополістичної конкуренції.
7. У сфері малого бізнесу в середовищі чистої монополії.
8. У сфері диверсифікації в середовищі досконалої конкуренції.
9. У сфері інноваційної діяльності в середовищі монополістичної конкуренції.



10. У сфері інноваційної діяльності в середовищі досконалої конкуренції.

11. У сфері масового виробництва в середовищі олігополістичної конкуренції.

12. У сфері вузької спеціалізації в середовищі монополістичної конкуренції.

Основна мета індивідуального завдання **для магістрів практичного спрямування** – відпрацювати практичні навички в аналізі і управлінні конкурентоспроможністю підприємства, організації, фірми, компанії.

Зміст індивідуального завдання для магістрів практичного спрямування – проаналізувати ланцюжок цінностей підприємства; порівняти результати аналізу з відповідними показниками конкурентів; розробити практичні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для того щоб реально оцінити конкурентні можливості фірми (підприємства) необхідно виконати чотири дії:

1. Скласти ланцюжок цінностей фірми за схемою 3.2. Для цього слід розкрити зміст усіх ланок ланцюжка цінностей фірми. Наприклад, ланка – *матеріально-технічне забезпечення*: як на підприємстві побудована система МТЗ, яка її ефективність? Або ланка *загальне керівництво*: які функції виконує загальне керівництво фірми?

2. Вивчити зв'язки між різними ланками всередині ланцюжка, а також зв'язки з постачальниками і споживачами.

3. Виявити ті види діяльності, які є визначальними для задоволення потреб споживача і успіху на ринку.

4. Зробити порівняльну оцінку витрат підприємства і порівняти структуру витрат з конкурентами, визначити, які види діяльності головні, а які більш ефективно здійснюються іншими фірмами. Для цього використовується таблиця показників сильних і слабких сторін у конкурентній позиції підприємства (див. табл. 3.3).

Завершується виконання індивідуального завдання обговоренням у формі дискусії його результатів на практичному занятті.

Індивідуальні завдання між окремими студентами слід розподіляти таким чином, щоб вибрана галузь була представлена не менше, ніж **трьома** підприємствами. Це необхідно для того, щоб визначити рівень конкурентоспроможності кожного підприємства.

Результати виконання індивідуального завдання викладач оцінює в балах.

## Теми рефератів

1. Конкуренція і конкурентоспроможність як рушійна сила розвитку суспільства.
2. Наукові принципи управління конкурентоспроможністю.
3. Методичні основи оцінювання конкурентоспроможності різних об'єктів.
4. Зміст системи забезпечення конкурентоспроможності.
5. Основні напрями піднесення конкурентоспроможності української економіки.
6. Методи визначення рівня монополізму на ринках промислової продукції.
7. Заходи щодо підвищення ефективності економіки України в перехідний період.
8. Аспекти податкової гармонізації на Єдиному ринку Європейського Союзу.
9. Еволюційний розвиток світової економіки та інтеграція України.
10. Проблеми інтернаціоналізації Української економіки.
11. Моделі трансформаційних процесів економіки.
12. Проблеми стратегії піднесення конкурентоспроможності підприємств.
13. Розвиток малого підприємництва в Україні.
14. Теоретичні проблеми неконкурентної приватизації.
15. Особливості світогосподарських процесів і місце в них України.
16. Тенденції на світовому ринку капіталів та їх вплив на інвестиційну діяльність в Україні.
17. До питання про концепції та моделі сучасного економічного розвитку України.
18. Управління морськими портами України в умовах глобалізації.
19. Монополізованість промисловості України і тенденції формування ринкових суб'єктів господарювання.
20. Україна як транзитна держава.
21. Глобалізація та її вплив на країни з перехідною економікою.

22. Глобалізація і безпека соціально-економічного розвитку.
23. Підвищення конкурентоспроможності виробництва в країнах з перехідною економікою.
24. Глобальна економічна система.
25. Шляхи підвищення ефективності та конкурентоспроможності глобальних компаній.
26. Україна та глобальні тенденції соціально-економічного розвитку.
27. Перспективи зв'язків "Схід—Захід" у XXI ст.
28. Інтереси і потенціал України в розвитку партнерських зв'язків з Європейським Союзом.
29. Розвиток глобалізації в рамках "Північ—Південь".
30. Перспективи розвитку Чорноморського економічного співробітництва.
31. Процеси глобалізації та регіоналізації в Азії.
32. Процеси глобалізації та регіоналізації в Америці.
33. Процеси глобалізації на африканському континенті.
34. Економічна роль держави в умовах глобалізації.
35. Сучасні тенденції на світовому ринку капіталів.
36. Вплив глобалізації на формування ринків праці.

## Література

*Закон України "Про захист від недобросовісної конкуренції".* — Урядовий кур'єр, 29 червня 1996 р.

*Закон України "Про захист економічної конкуренції".* — Урядовий кур'єр. Орієнтир. — 2001. — 21 бер.

*Гальчинський А.* Євро інтеграційним курсом. — Урядовий кур'єр, 5 червня, 2002 р.

*Економіка України.* Журнал. 1998–2005.

*Соколенко С.І.* Глобалізація і економіка України. — К.: Логос, 1999.

*Сприяння сталому економічному зростанню в Україні /* За ред. Стефана фон Крамона-Таубаделя та Ірини Акімової. — К.: Альфа-Принт", 2001.

*Фатхутдинов Р.А.* Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. Учеб. пособие. — М.: Инфра-М. 2000.

## Тести

1. Які Вам відомі постулати класичних моделей конкуренції?

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

2. Які Вам відомі сили конкуренції?

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

3. Якими основними принципами визначається міжнародна конкурентоспроможність?

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

4. Які якості повинна мати цільова ніша для досягнення конкурентної переваги?

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

5. Якими основними чинниками визначається місце підприємства (фірми) на міжнародному ринку?

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

6. Визначте особливі стадії конкурентоспроможності національної економіки.

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

7. Визначте основні фактори конкурентного середовища підприємства.

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

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

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

9. Якими принципами керуються для визначення конкурентоспроможності товару?

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

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

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

11. Конкурентоспроможною слід вважати таку національну економіку, яка, за умов відкритості, забезпечує:

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

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

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

**13.** Які основні причини виходу підприємства на міжнародний ринок?

- 1) виникає бажання освоїти нові ринки;
- 2) підприємство втрачає конкурентну перевагу на внутрішньому ринку;
- 3) щоб одержати доступ до родовищ природних ресурсів інших країн;
- 4) необхідність досягнення менших витрат.

**14.** Назвіть основні типи стратегій міжнародної конкурентоспроможності:

- 1) патієнтна (нішова) стратегія;
- 2) віолентна (силова) стратегія;
- 3) маржинальна (гранична) стратегія;
- 4) комутантна (приспосовницька) стратегія;
- 5) експлерентна (піонерна) стратегія.

**15.** У яких напрямках повинна здійснювати інвестиції велика компанія для досягнення успіху?

- 1) створення дієздатного управлінського апарату;
- 2) створення великого виробництва;
- 3) створення виробничих філіалів у багатьох країнах;
- 4) створення загальнонаціональної (а потім і інтернаціональної) збутової та маркетингової мережі.

**16.** Які вигоди приносить виробникові диференціація продукції?

- 1) дає можливість підвищити ціни;
- 2) дає можливість знизити витрати виробництва;
- 3) захищає від конкурентів;
- 4) формує лояльність до марки;
- 5) відкриває доступ до нових споживачів.



**17.** Які Вам відомі стратегії диверсифікації?

- 1) стратегія багатонаціональної диверсифікації;
- 2) стратегія входження на нові ринки;
- 3) стратегія входження в нову галузь — поглинання, “з нуля”, спільне підприємство;

- 4) стратегія диверсифікації в споріднені галузі;
- 5) стратегія диверсифікації в неспоріднені галузі;
- 6) стратегія вторгнення та ліквідації;
- 7) стратегія реструктурування, відновлення та економії.

**18.** Що є головним у стратегії малих підприємств?

- 1) здатність швидко знаходити нішу ринку;
- 2) гнучкість;
- 3) невеликі витрати на виробництво.

**19.** Якими принципами обумовлюється достатня пристосованість фірми-піонера до діяльності, пов'язаної з радикальними змінами в економіці?

- 1) готовність фірми-піонера нести величезні, майже неприпустимі ризики;
- 2) здатність входити одночасно на декілька ринків;
- 3) сила конкурентної стратегії фірм-піонерів полягає в тому, що вона лежить в іншій площині, ніж у її потужних суперників;
- 4) оптимальною формою колективу, який працює над проривною інновацією є група із сильним лідером;
- 5) мотивація фірми-піонера має більш сильний і багатоплановий характер, ніж у інших фірм.

**20.** На які питання необхідно одержати відповіді, щоб оцінити конкурентну стратегічну позицію компанії?

- 1) у чому сила і слабкість компанії, які в неї є можливості і що спричинює для неї загрозу;
- 2) наскільки ефективна діюча стратегія;
- 3) наскільки міцна конкурентна позиція компанії;
- 4) наскільки міцні позиції конкурентів;
- 5) чи конкурентоспроможні ціни та витрати компанії;
- 6) з якими стратегічними проблемами стикається компанія.

**21.** Які показники застосовуються для визначення стратегічного і фінансового становища компанії?

- 1) репутація фірми серед споживачів, її імідж;
- 2) чи є компанія лідером у технології, інноваціях, якості обслуговування споживачів;

- 3) ринкова частка компанії та її місце в галузі;
- 4) чи підвищуються або знижуються розміри прибутку і які вони порівняно з показниками конкурентів;
- 5) тенденція зміни чистого прибутку на інвестиції;
- 6) швидше чи повільніше зростають продажі компанії, ніж ринок у цілому;
- 7) розмір капіталовкладень;
- 8) розмір кредитів.

**22.** У чому полягають основні завдання Антимонопольного комітету України?

- 1) захисті законних інтересів підприємців та споживачів шляхом застосування заходів щодо запобігання і припинення порушень антимонопольного законодавства, накладення стягнень за порушення антимонопольного законодавства в межах своїх повноважень;
- 2) здійсненні державного контролю за дотриманням антимонопольного законодавства;
- 3) недопущенні недобросовісної конкуренції в усіх сферах економіки;
- 4) сприянні розвитку добросовісної конкуренції в усіх сферах економіки.

**23.** Визначте основні напрями розробки стратегії просування національного експорту України на світовому ринку:

- 1) нарощування обсягів експорту;
- 2) сприяння створенню довгострокових конкурентних переваг;
- 3) стабільність розширення і якісне поліпшення на основі конкурентних переваг позиції країни на світовому ринку.

**24.** Визначте стратегічні пріоритети інтернаціоналізації української економіки:

- 1) ефективна міжнародна спеціалізація;
- 2) системна інтеграція у світове господарство із забезпеченням реальної міжнародної конкурентоспроможності;
- 3) розширення експортно-імпортних операцій з країнами Близького і Далекого зарубіжжя;
- 4) міжнародна диверсифікація;
- 5) становлення власних транснаціональних економічних структур з глобальним менеджментом;

- 6) інтеграційна взаємодія із СНД, Європейським Союзом, центральнo- і східноєвропейськими угрупованнями країн;
- 7) забезпечення належного рівня економічної безпеки з дійовими механізмами захисту від несприятливих змін міжнародної кон'юнктури та фінансових криз.

25. Рівень міжнародної конкурентоспроможності можна вважати достатнім, якщо він забезпечує:

- 1) залучення іноземних інвестицій в економіку країни;
- 2) підтримку зростаючих життєвих стандартів;
- 3) досягнення (збереження) таких позицій у світовій економіці, коли національні товари і послуги успішно реалізуються на міжнародних ринках.

26. Через які заходи в діяльності владних структур має реалізуватися політика підвищення конкурентоспроможності економіки України?

- 1) утвердження України як транзитної держави, розвиток інформаційних систем;
- 2) нову стратегію промислово-інноваційної політики;
- 3) впровадження надійної системи енергозабезпечення та енергозбереження;
- 4) перетворення АПК в лідируючий сектор економіки;
- 5) розвиток сфери послуг.

27. Через які основні механізми фірми можуть виходити на міжнародний ринок?

- 1) експорт;
- 2) ліцензування;
- 3) квотування;
- 4) прямі зарубіжні інвестиції.

28. Які Вам відомі джерела досягнення глобальної конкурентної переваги?

- 1) глобальний досвід;
- 2) порівняльна перевага;
- 3) економія за рахунок масштабів виробництва;
- 4) економія за рахунок масштабів інвестицій;
- 5) економія за рахунок масштабів матеріально-технічного забезпечення;
- 6) економія за рахунок масштабів маркетингу;
- 7) економія за рахунок масштабів у закупках;

- 8) товарна диференціація;
- 9) запатентована технологія виробництва товару;
- 10) мобільність виробництва.

**29.** Які заходи уряду можуть перешкоджати глобальній конкуренції?

- 1) преференційна політика, підтримка зайнятості або інші регулятивні норми, від яких виграють місцеві фірми;
- 2) тарифи та мита, які будуть обмежувати можливість економії за рахунок масштабів виробництва;
- 3) які обмежують іноземну інвестиційну діяльність;
- 4) преференційна політика щодо товарів місцевої фірми;
- 5) підтримка місцевої дослідно-конструкторської діяльності;
- 6) законодавство про хабарі, податкове законодавство урядів країн, невігідне фірмам, які займаються міжнародними операціями.

**30.** З яких заходів складається глобальна стратегія корпорацій?

- 1) об'єднання у всесвітньому масштабі діяльності щодо пошуку, використання джерел постачання та маркетингу;
- 2) комплексний підхід до комерційної діяльності;
- 3) виявлення найбільш сильних сторін бізнесу щодо різних ринків;
- 4) присутність міжнародних корпорацій, які застосовують глобальну стратегію в усіх регіонах світу;
- 5) передачу досвіду провідних ринків іншим;
- 6) постійне збалансування між стандартизацією та локалізацією факторів маркетингу, виходячи з ринкових умов та потреб споживачів.

**31.** Визначте тенденції, які впливають на глобальну конкуренцію.

- 1) поступове виникнення нових великомасштабних ринків;
- 2) конкуренція нових індустріальних країн;
- 3) стирання відмінностей між країнами;
- 4) агресивна індустріальна політика;
- 5) діяльність міжнародних економічних організацій;
- 6) визначення та протекція найважливіших актів з боку держави;
- 7) вільне переміщення технологій.

## Рекомендована література

### Основна

*Давос*: світ пізнає Україну: Промова Президента України Віктора Ющенка на Всесвітньому економічному форумі // Урядовий кур'єр. — 2005. — 1 лют.

*Закон України* “Про Антимонопольний комітет України” // Голос України. — 1993. — 21 груд.

*Закон України* “Про захист від недобросовісної конкуренції” // Урядовий кур'єр. — 1996. — 29 черв.

*Закон України* “Про захист економічної конкуренції” // Урядовий кур'єр. — 2001. — 21 берез.

*Азоев Г.Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.

*Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. — СПб: Питер, 1999.

*Антикризовое управление: Учеб. пособие* / Авт. кол. В.Г. Крыжановский, В.И. Ланенков, В.И. Лютер и др. / Под ред. Э.С. Минева и В.П. Панагушена. — М.: ПРИОР, 1998.

*Иванов Ю.Б.* Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики. — Харьков, 1997.

*План дій Україна* — Європейський Союз. Європейська політика сусідства.

*Портер Майкл Е.* Стратегія конкуренції: Пер. з англ. — К.: Основа, 1998.

*Портер М.* Международная конкуренция: Пер. с англ. — М.: Международные отношения, 1993.

*Скударь Г.М.* Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения. — К.: Наук. думка, 1999.

*Соколенко С.І.* Глобалізація і економіка України. — К.: Логос, 1999.

*Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004–2015 роки). “Шляхом європейської інтеграції”* / Авт. кол. А.С. Гальчинський, В.М. Геєць та ін. Нац. ін-т стратег. дослідж. Ін-т екон. прогнозування НАН України. М-во економіки та з питань європ. інтегр. України. — К.: ІВЦ Держкомстату України, 2004.

*Фатхутдинов Р.А.* Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. — М.: ИНФРА-М, 2000.

*Юданов А.Ю.* Конкуренция: теория и практика: Учеб.-метод. пособие. Изд. 2-е, исправ. и дополн. — М.: Гном-пресс, 1998.

### Додаткова

*Азоев Г.Л.* Анализ деятельности конкурентов. — М.: ГАУ, 1995.

*Ансофф И.* Стратегическое управление: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989.

*Гончаров В.В.* Руководство для высшего управленческого персонала. — М.: МП “Сувенир”, 1993.

*Горбашко Е.А.* Конкурентоспособность промышленной продукции. Учеб. пособие. — СПб: Университет экономики и финансов, 1991.

*Губський Б.* Конкурентоспроможність української економіки: орієнтири макрополітики в кризових умовах // Економіка України. — 1999. — № 4.

*Губський Б., Лук'яненко Д., Сіденко В.* Інтернаціоналізація української економіки // Економіка України. — 2000. — № 9.

*Губський Б.В., Павловська О.Д., Харчук С.В.* Конкурентоспроможність національної економіки: пріоритети дослідження та експертні оцінки / За ред. д-ра екон. наук, проф. Б.В. Губського. — К: КНЕУ, 2003.

*Дикань В.Л.* Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия. — Харьков: Основа, 1995.

*Долинская М.Г., Соловьёв И.А.* Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. — М.: Экономика, 1991.

*Друкер П.* Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво: Пер. з англ. — К.: Україна, 1994.

*Економіка підприємства: Підруч. / За ред. С.Ф. Покропивного.* Вид 2-е, перероб. і доповн. — К.: КНЕУ, 2001.

*Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А.П. Градова.* Изд. 2-е, испр. — СПб: Спецлит, 2000.

*Іспірян Г.І., Нгуен А.К.* Методологічний підхід і методика визначення конкурентної позиції фірми на ринку // Легка промисловість. — 1999. — №1–2.

*Клинер Г.Б., Тамбовцев В.А., Качалов Р.М.* Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. — М.: Экономика, 1997.

- Котлер Ф.* Маркетинг. Менеджмент. — СПб: Питер Ком, 1998.
- Комаха А.* Состояние и развитие экономической конкуренции в Украине // Финансовая консультация. — 2001. — № 11.
- Кныш М.И.* Конкурентные стратеги: Учеб. пособие. — СПб, 2000.
- Кредисов А., Дерев'яненко О.* Конкурентоспроможність країни та стратегія просування її експорту на світовому ринку // Економіка України. — 1997. — № 5.
- Костусев А.А.* Конкурентная политика в Украине. — К.: КНЭУ, 2004.
- Кротков А.М., Еленева Ю.Я.* Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки // Маркетинг в России и за рубежом. — 2001. — № 6.
- Лановой В.Т.* Рынок и воспроизводство / АН Украины. Ин-т экономики. Отв. ред. И.И. Лукинов. — К.: Наук. думка, 1991.
- Лобанов М.М., Осипов Ю.М.* Основные принципы оценки конкурентоспособности продукции // Маркетинг в России и за рубежом. — 2001. — № 6.
- Методика* оценки уровня конкурентоспособности промышленной продукции. — М.: Изд-во стандартов, 1984.
- Минаев Э.С., Агеева Н.Г., Аббата Дага.* Управление производственными операциями: 17 модульная программа для менеджеров // "Управление развития организации". Модуль 15. — М.: ИНФРА-М, 1999.
- Мицак Б.І.* Стандартизація, сертифікація, конкурентоспроможність продукції. Навч. посібник. — К.: ІСДО, 1995.
- Мордовин С.К.* Управление человеческими ресурсами: 17 модульная программа для менеджеров "Управление развития организации". Модуль 16. — М.: ИНФРА-М, 1999.
- Нестеренко И.* Факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия // Проблемы предпринимательства. — 1997. — № 2.
- Петрович И., Катаев А.* Визначення конкурентоспроможності товарів виробничого призначення в системі маркетингу // Економіка України, 1997. — № 10.
- Прокопенко И.И.* Управление производительностью: Практ. руководство: Пер. с англ. — К.: Техніка, 1990.
- Разу М.Л., Воронаев В.П., Гальперина З.М. и др.* Управление программами и проектами: 17 модульная программа для менеджеров

“Управление развития организации”. Модуль 8. — М.: ИНФРА-М, 1999.

*Рубин Ю.Б., Шустов В.В.* Конкуренция: реалии и перспективы. — М.: Знание, 1990.

*Румянцева З.П., Филинов Н.Б., Шрамченко Т.Б.* Общее управление организацией: принципы и процессы: 17 модульная программа для менеджеров “Управление развития организации”. Модуль 3. — М.: ИНФРА-М, 1999.

*Скупар Г.* Стратегія піднесення конкурентоспроможності підприємства: проблеми і складові успіху // Економіка України. — 2000. — № 6.

*Смирнова В.Г., Мильнер Б.З., Лапчуллин Г.Р., Антонов В.Г.* Организация и её деловая среда: 17 модульная программа для менеджеров “Управление развития организации”. Модуль 2. — М.: ИНФРА-М, 1999.

*Современный маркетинг* / Авт колл. В.Е. Хруцкий, И.В. Коренева, Г.З. Автухова / Под ред. В.Е. Хруцкого. — М.: Финансы и статистика, 1991.

*Современное управление: Энциклопедический справочник.* В 2-х т. — М.: Издатцентр, 1997.

*Соколенко С.І.* Сучасні світові ринки та Україна: Наук. вид. — К.: Демос, 1995.

*Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов: Пер. с англ. — М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998.

*Томпсон Артур, Формби Джон.* Экономика фирмы: Пер. с англ. — М.: ЗАО “Издательство Бином”, 1998.

*Шериньова З.С., Оборська С.В.* Стратегічне управління: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1999.

*Яковлев А.* Стратегическая оценка уровня монополизации производства. Вестник статистики. — 1990. — № 9.

*Янковский Н.А.* Управление конкурентоспособностью предприятия на мировых рынках: макро- и микроуровни. — Донецк: ДонНУ, 2004, 398 с.



## Додатки

### *Додаток 1*

#### Словник основних понять

**Виолентна (силова) стратегія** — ця стратегія характерна для фірм, які діють у сфері великого, стандартного виробництва товарів і/або послуг. Стратегія виолентів є простою. Спираючись на свою велетенську силу, фірма намагається домінувати на обширному ринку, по можливості витісняючи з нього конкурентів. Вона приваблює покупців порівняною дешевизною і добротною (середній рівень якості виробів).

**Внутрішні умови міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств (організацій)** — для створення сприятливих внутрішніх умов, при яких вітчизняні підприємства можуть досягти відповідного рівня міжнародної конкурентоспроможності, необхідна виважена податкова політика, яка дасть можливість цим підприємствам працювати високоефективно і виробляти продукцію на рівні світових стандартів; продумана політика у грошово-кредитній сфері повинна запобігати сплескам інфляції, гарантувати прогнозований курс гривні, здешевити кредити; активна інвестиційна політика, яка гарантує досягнення макроекономічної стабілізації, розвиток спільних підприємств у ВЕЗ та ТНР; сприятлива соціальна політика щодо вітчизняних підприємств, які виробляють конкурентоспроможну продукцію на експорт.

**Глобальна конкурентоспроможність** — глобальна конкурентоспроможність досягається в результаті одержання глобальної конкурентної переваги. Фірма одержує глобальну конкурентну перевагу, якщо вона веде конкурентну боротьбу на багатьох національних ринках. При цьому є багато випадків таких глобальних конкурентних переваг, так само як і перешкод на їхньому шляху.

**Глобальна стратегія корпорації** — глобальна стратегія означає: комплексний підхід до комерційної діяльності; виявлення найбільш сильних сторін бізнесу стосовно різних ринків; передачу досвіду провідних ринків іншим; об'єднання у всесвітньому масштабі діяльності щодо пошуку, використанню джерел постачання та маркетин-

гу; постійне збалансування між стандартизацією та локалізацією факторів маркетингу, виходячи з ринкових умов й потреб споживачів. При цьому глобальна стратегія не завжди означає присутність у всіх регіонах.

**Джерела глобальної конкурентоспроможності** — такими джерелами є: порівняльна перевага; економія за рахунок масштабів виробництва; глобальний досвід; економія за рахунок масштабів матеріально-технічного забезпечення; економія за рахунок масштабів маркетингу; економія за рахунок масштабів у закупках; товарна диференціація; запатентована технологія виробництва товару; мобільність виробництва. Крім вказаних джерел діють і зовнішні чинники, які сприяють досягненню глобальних конкурентних переваг

**Економічний глобалізм** — наприкінці ХХ і на початку ХХІ ст. в розвитку світової економічної системи все чіткіше і об'ємніше почали проявлятися процеси, які отримали назву глобалізації, або глобалізму. Сутність глобалізму полягає в закономірному процесі формування єдиної загальносвітової економічної системи. Розвиток економічних зв'язків між окремими країнами і підприємствами призводить до все більшої їх взаємозалежності і на цій основі — до виникнення єдиної, цілісної системи економічних відносин у масштабах усього світу (глобуса).

**Експлерентна (піонерна) стратегія** — ця стратегія конкурентної боротьби пов'язана зі створенням нових або радикальним перетворенням старих сегментів ринку. Це не просто вдосконалення товарів і послуг, а дуже ризикований (але й неймовірно вигідний, якщо пощастить) пошук революційних рішень. Головний фактор сили експлерентів пов'язаний з випередженням у впровадженні принципових нововведень. Біля витоків практично всіх найбільших наукових зрушень у сучасній економіці стояли саме експлеренти.

**Зважене оцінювання конкурентної сили компанії** — при зваженому оцінюванні різні показники конкурентної сили неоднаково важливі. У системі зважених оцінок кожний показник конкурентної сили має певну вагу залежно від того, наскільки важливим він уявляється у формуванні конкурентного успіху. Залежно від важливості кожний фактор може бути оцінений від 0,05 до 1,00, а сума ваги у будь-якому випадку повинна дорівнювати 1,00. Зважені оцінки розраховуються шляхом множення оцінки компанії за даним показником конкурентної сили на її вагу. Сума зважених оцінок за всіма

показниками конкурентної сили компанії дає її загальну оцінку. Порівняння загальних зважених оцінок показує, в яких конкурентів сильніше або слабкіше становище і наскільки велика конкурентна перевага однієї компанії над іншими.

**Зовнішні умови міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств (організацій)** — на їх формування можуть впливати об'єктивні і суб'єктивні чинники. Об'єктивні чинники виникають внаслідок дії загальних закономірностей міжнародного ринку. Найважливішим з них є конкретна ситуація на ринку тієї чи іншої продукції. А тому нашим підприємцям необхідно ретельно вивчати цю ситуацію і в своїх діях пристосуватися до неї. Суб'єктивні чинники повністю залежать від дій вітчизняних підприємців на міжнародному ринку. Тут найважливішим чинником може бути позитивний імідж вітчизняного підприємства, надійність його як партнера і висока якість його продукції.

**Інтернаціоналізація української економіки** — в період трансформації економіки України виникає необхідність нових підходів до оцінювання умов, виявлення особливостей, обґрунтування мети і напрямів інтернаціоналізації економічної діяльності. Безальтернативною серед сучасних теорій економічного розвитку є концепція ефективно функціонуючої відкритої економіки. Стратегічними пріоритетами інтернаціоналізації української економіки можуть стати: системна інтеграція у світове господарство; ефективна міжнародна спеціалізація; міжнародна диверсифікація; становлення власних транснаціональних економічних структур; інтеграційна взаємодія із СНД, ЄС, центрально- і східноєвропейськими угрупованнями країн; забезпечення належного рівня економічної безпеки.

**Комутантна (пристосовницька) стратегія** — переважає при звичайному бізнесі в місцевих (локальних) масштабах. Сила малого неспеціалізованого підприємства полягає в його кращій пристосованості до задоволення невеликих за обсягом (а іноді — короткочасних) потреб конкретного клієнта. Компанії-комутанти з'являються там, де: 1) інші підприємства неефективні (наприклад, у деяких випадках велике господарство на селі порівняно з фермерським); 2) місця для інших конкурентів просто немає (бензоколонка, кафе, магазин у маленькому селищі); 3) інші фірми не забезпечують індивідуального підходу до клієнта (перукарня, косметичний салон).

**Конкурентні інноваційні стратегії** — їх застосовують фірми-піонери. Їхня достатня пристосованість до діяльності, пов'язаної з радикальними змінами в економіці, зумовлюється такими причинами: 1) сила конкурентної стратегії фірм-піонерів полягає в тому, що вона лежить в іншій площині, ніж у її потужних суперників; ризиковані прориви у невідоме — шанс фірми-піонера; 2) готовність фірми-піонера нести величезні, майже неприпустимі ризики; 3) оптимальною формою колективу, який працює над проривною інновацією, є група із сильним лідером; 4) мотивація фірми-піонера має більш сильний і багатоплановий характер, ніж у інших фірм.

**Конкурентні переваги вузької спеціалізації** — багато які малі, середні і навіть великі фірми добиваються успіху в конкурентній боротьбі не тільки з рівними, а й значно потужнішими суперниками, застосовуючи нішову стратегію, головною складовою якої є ставка на диференціацію продукту і необхідність зосередження максимуму зусиль на вузькому сегменті ринку. При спеціалізованому виробництві запас конкурентоспроможності товару виникає в основному завдяки високій споживчій цінності товару. Диференціація продукту приносить вигоду виробникові тому, що вона: 1) дає можливість підвищити ціни; 2) відкриває доступ до нових споживачів; 3) формує лояльність до марки; 4) захищає від конкурентів.

**Конкурентні стратегії в сфері малого бізнесу** — гнучкість — головне в стратегії малих підприємств. Але для досягнення успіху необхідно додержуватися двох умов: 1) гнучкість повинна бути усвідомленою і дуже агресивно проведеною політикою; 2) фірма повинна залишатися невеликою за розмірами, тому що в такому випадку вона має суттєві переваги порівняно з іншими типами компаній. Для того щоб вижити в конкурентній боротьбі, малі підприємства найчастіше обирають один з трьох варіантів поведінки: 1) діяльність у сферах, які традиційно обслуговуються тільки малим бізнесом; 2) виконання функцій субпоставника нескладних деталей для великих компаній; 3) випуск товарів, які копіюють чужі вироби.

**Конкурентні стратегії в сфері масового виробництва** — великі підприємства, які функціонують у сфері масового виробництва і в переважній більшості дотримуються силової стратегії конкурентної боротьби. Спираючись на низькі витрати, великі підприємства можуть установлювати привабливі ціни, підвищувати якість товару або поліпшувати сервіс за попередньою ціною. Вони пропонують по-

вний асортимент найбільш популярних видів товару. Такі фірми застосовують стратегію придушення конкурентів. Фірми, які застосовують силову стратегію, одержали назви “гордих левів”, “могутніх слонів” та “неповоротних бегемотів”.

**Конкурентоспроможність** — можливість підприємства в досягненні переваги над іншими підприємствами. Конкурентоспроможність товару — це сукупність якісних і вартісних характеристик товару, яка забезпечує задоволення конкурентної потреби споживача. Успіх фірми в конкуренції визначається рівнем її конкурентоспроможності.

**Конкурентоспроможність галузі** — стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних чинників: загроза входу нових фірм, вплив постачальників, вплив покупців, суперництво існуючих фірм, загроза виробництва заміників — товарів чи послуг. Для визначення конкурентоспроможності галузі класифікують окремі країни за рівнем конкурентоспроможності їхньої індустрії у світовому господарстві. Кожна національна економіка включає широкий спектр галузей, які мають різні ресурси підвищення своєї конкурентоспроможності.

**Конкурентоспроможність національної економіки** — визначається на підставі класифікації окремих країн за рівнем конкурентоспроможності їхньої індустрії у світовому господарстві. При цьому виділяють чотири особливих стадії конкурентоспроможності національної економіки, які відповідають чотирьом основним рушійним силам, що визначають її розвиток в окремі періоди: це фактори виробництва, інвестиції, нововведення і багатства. На перших трьох стадіях відбувається зростання конкурентоспроможності національної економіки, а на четвертій — поступове уповільнення зростання і в кінцевому рахунку — спад.

**Конкурентоспроможність товару** — для визначення конкурентоспроможності товару керуються такими принципами: 1) протилежність цілей і засобів суб'єктів ринку; 2) врахування особливостей різних сегментів ринку; 3) квазістабільність ринкової кон'юнктури в період проведення досліджень; 4) переважно раціональна поведінка суб'єктів ринку. Конкурентоспроможність товару визначається за формулою.

**Конкуренція** — у найширшому розумінні цього слова означає суперництво на будь-якому поприщі між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами, які зацікавлені в досягненні

однієї й тієї ж мети — переваги над своїми суперниками), конкурентами.

**Корпоративні стратегії диверсифікації** — в диверсифікованій компанії менеджерам необхідно створити стратегію для мультибізнесу, багатогалузевого плану дій для ряду відмінних один від одного підрозділів підприємства, які функціонують у різних галузях. Корпоративна стратегія диверсифікованої компанії концентрується на: 1) діяльності по просуванню компанії в галузі, які обрані для диверсифікації; 2) заходах по поліпшенню довгострокової роботи з портфелем ділової активності компанії за умови, що диверсифікація вже досягнута; 3) спробах використати будь-які стратегічні переваги і перетворити їх на конкурентні переваги; 4) оцінюванні перспектив рентабельності для кожного з підрозділів підприємства.

**Маркетингове середовище підприємства** — включає сукупність суб'єктів і факторів ринку, що впливають на відносини між виробниками (продавцями) і споживачами продукції. Конкурентні відносини визначають багато які маркетингові характеристики: обсяг продаж, ціни, умови реалізації. Особливості конкурентного оточення визначають ступінь розвитку ринку і складність роботи на ньому.

**Міжнародна конкурентоспроможність** — проявляється у досягненні фірмою конкурентних переваг у міжнародному суперництві, що визначається такими основними принципами: конкурентна перевага випливає в своїй основі з поліпшень, нововведень та змін; конкурентна перевага стосується всієї системи створення цінностей; конкурентна перевага підтримується тільки завдяки безперервним поліпшенням; підтримка переваги потребує вдосконалення її джерел, глобального підходу до стратегії.

**Міжнародна конкуренція** — її форми в різних галузях суттєво відрізняються між собою. На одному кінці спектра форм конкуренції знаходиться форма, яку називають “множинно-національною”, тобто в кожній країні конкуренція йде по-своєму. На протилежному кінці спектра — глобальні галузі, в яких конкурентна позиція фірми в одній країні суттєво впливає на її позиції в інших країнах.

**Міжнародне конкурентне середовище підприємства** — кожне підприємство функціонує в певному зовнішньому середовищі, з елементами якого воно взаємодіє. Це середовище постійно змінюється, а тому й підприємству доводиться постійно враховувати ці зміни. Це проявляється у застосуванні певних методів управління конкурен-

тоспроможністю підприємства. Виходячи з цього, аналіз міжнародної конкурентоспроможності підприємства слід починати з характеристики конкурентного середовища підприємства. Часто конкурентне середовище підприємства ототожнюють з його маркетинговим середовищем. Особливості конкурентного середовища підприємства визначаються типом конкуренції на даному ринку.

**Міжнародний ринок** — це поняття узагальнююче. У дійсності в світі існує не один, а цілий ряд міжнародних ринків, які розподіляються за видами продукції і регіонами розміщення. Існування міжнародного ринку пояснюється тим, що внаслідок науково-технічної революції створюються умови для поглиблення спеціалізації виробництва, що, в свою чергу, веде до необхідності економічної інтеграції на рівні галузей окремих країн. Виникає потреба в обміні продукцією між різними країнами, що й приводить до формування міжнародного ринку.

**Модифікація форм і методів конкуренції** — модифікація означає зміну, появу нових якостей у тому чи іншому явищі. У трансформаційний період, у якому знаходиться сучасна економіка України, відбуваються зміни у формах і методах конкуренції, які регулюються відповідними законодавчими актами. При цьому держава виступає на захист економічної конкуренції. Так, Закон України “Про захист економічної конкуренції” визначає правові засади захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і спрямований на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин.

**Національні конкурентні переваги** — кожна країна, яка намагається досягти і закріпити свої конкурентні переваги на міжнародному ринку, розробляє стратегію своєї діяльності в цій сфері на перспективу. В Україні розроблена стратегія економічної і соціальної політики на 2000–2004 рр., в якій визначено шляхи підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Важливою умовою реалізації національних конкурентних переваг є виконання Комплексної програми утвердження України як транзитної держави. Стержнем стратегії економічного і соціального розвитку на найближчі десять років має стати створення реальних передумов вирішення основного геополітичного завдання нашої держави — вступ України до Європейського Союзу.

**Незважаєне оцінювання конкурентної сили компанії** — при незважаєному оцінюванні припускається, що кожний ключовий фактор успіху (конкурентна сила) однаково важливий. Компанія, у якій найвища оцінка з даного фактора, має конкурентну перевагу. Розмір цієї переваги відображається різницею між оцінкою компанії та оцінками її конкурентів. Підсумовування оцінок компанії за всіма факторами дає загальну оцінку. Чим вища загальна оцінка компанії, тим міцніше її конкурентне становище. Чим більший розрив між загальною оцінкою компанії і загальними оцінками конкурентів тим більша конкурентна перевага компанії.

**Патієнтна (нішова) стратегія** — ця стратегія типова для фірм, які стали на шлях вузької спеціалізації. Вона передбачає виготовлення особливої, незвичайної продукції для певного (частіше) вузького кола споживачів. Ринкова сила компаній-патієнтів полягає в тому, що їхні вироби стають незамінними для відповідної групи клієнтів. Сенс цієї стратегії полягає не просто в спеціалізації, а і в зосередженні зусиль на випуску продукції, яка користується обмеженим попитом.

**Поле міжнародних конкурентних стратегій** — конкуренція на міжнародних ринках пред'являє більш жорстокі вимоги до розроблення стратегій, ніж на національному ринку. При цьому особливу увагу слід приділити тому, наскільки смаки і надання переваг споживачів, збутові канали, перспективи зростання, рушійні сили і тиск конкурентів на світовому ринку відрізняються від умов національного. До основних відмінностей ринку однієї країни від іншої слід додати чотири характерні особливості міжнародних операцій: 1) різний рівень виробничих витрат; 2) коливання валютних курсів; 3) особливості торговельної політики національних урядів; 4) характер міжнародної конкуренції.

**Причини глобалізації** — вважається, що найбільш насущними причинами, які змусили окремі компанії виходити за рамки національної економіки, мають захисний характер. Проте останнім часом багато які фірми займають наступальну позицію при пошуку можливостей на міжнародному ринку. Основні причини глобалізації, які мають захисний характер, — це витрати і конкуренція; “проактивні” причини пояснюються головним чином потребами ринку. Приводом до прийняття рішень щодо інтернаціоналізації виробництва традиційно слугує прагнення до економії на збільшенні



його масштабів. Найбільш сильним стимулом для виходу на світовий ринок може бути зрілість економіки розвинутих країн з відносно втомленістю багатьох основних торговельних марок.

**Радикальна трансформація українського суспільства** — успішна побудова національної економіки як складової частини світового господарства, неможлива без радикальної трансформації всього суспільного життя країни на основі лібералізації і створення сприятливого інвестиційного клімату. Відбувається перехід від командно-адміністративної системи господарювання до системи відкритої економіки, за якої ліквідується монополія держави і формується система зовнішньоекономічних відносин на основі принципу свободи конкуренції.

**Середовище досконалої (чистої) конкуренції** — при цьому типі конкуренції ринок характеризується чотирма основними рисами: по-перше, продукція фірм ідентична; по-друге, ні покупці, ні продавці не можуть впливати на поточну ринкову ціну товару; по-третє, на ринку досконалої конкуренції всі види ресурсів мобільні; по-четверте, досконала конкуренція характеризується станом досконалого знання.

**Середовище монополістичної конкуренції** — такий тип конкуренції передбачає необхідність вирішення таких завдань у маркетинговій політиці підприємства: 1) створення умов для реалізації ефекту економії від збільшення масштабів виробництва; 2) уникнення зайвих витрат; 3) інтеграція з ланками, яких не вистачає у технологічному ланцюгу “проектування — виробництво — реалізація продукції”; 4) спеціалізація на конкретному типі товару; 5) спеціалізація на індивідуальних замовленнях покупців; 6) активні дії на регіональному ринку.

**Середовище олігополістичної конкуренції** — особливості олігополістичного ринку визначають ряд можливих напрямів конкурентної боротьби, серед яких на практиці найчастіше реалізуються такі: 1) агресивна реакція на зміни цін; 2) організація таємних альянсів; 3) лідерство в цінах; 4) активна нецінова конкуренція визначається можливістю досягти бажаних результатів за допомогою маніпуляції цінами, тому що конкуренти можуть швидко і легко відповісти на зниження і підвищення цін.

**Середовище чистої монополії** — на практиці монополіст змушений конкурувати за збереження свого привілейованого становища

на ринку. При цьому вживають такі заходи: 1) підвищення вхідних бар'єрів у галузь; 2) конкуренція з нововведеннями у суміжних галузях; 3) протидія товарам-замінникам; 4) для монополіста, який діє на міжнародному ринку, конкуренція з імпортною продукцією неминуча.

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

Чим більше співвідношення, тим вища конкурентоспроможність товару.

**Споживча цінність товару** — складається з набору порівняльних параметрів товару. При цьому розрізняються “жорсткі” і “м'які” споживацькі параметри, які є корисним ефектом товару. “Жорсткі” параметри описують найважливіші функції товару і пов'язані з ними основні характеристики, які задані конструктивними особливостями товару. Це — технічні параметри, а також параметри відповідності міжнародним та національним стандартам і нормативам. “М'які” параметри характеризують естетичні властивості товару, у тому числі дизайн, колір, упаковку та ін. Останнім часом зростає значення “м'яких” параметрів.

**Стратегія конкурентоспроможності** — означає систему або комплекс теоретичних положень і практичних прийомів, які забезпечують підприємству переваги на певну перспективу. В цьому проявляється управління конкурентоспроможністю підприємства (організації). Від правильного вибору стратегії конкурентоспроможності залежить ефективність діяльності підприємства взагалі, особливо на міжнародному ринку.

**SWOT-аналіз** — швидко оцінити стратегічне становище компанії можна за допомогою SWOT-аналізу. Такий аналіз підкреслює, що стратегія повинна якнайкраще поєднувати внутрішні можливості компанії (її сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (вона частково відображена у можливостях і загрозах). Сила — це те, в чому компанія досягла успіхів. Слабкість — це відсутність чогось важливого для функціонування компанії. Необхідно досягти такого співвідношення, щоб сильні сторони (активи) перекривали слабкі (пасиви). Співвідношення 50:50 небажане.

**Промова Віктора Ющенка  
на Всесвітньому економічному форумі в Давосі  
21:46 28 січня 2005**

Шановні, дорогі друзі, гості, колеги в залі!

150 років тому український пророк Тарас Шевченко сказав такі слова: “Борітеся — поборете, вам Бог помагає! // З вами правда, з вами сила і воля свята”. Ми боролися і перемогли. Це, можливо, найголовніша з тих подій, що були останні місяці в Україні.

Щойно на екрані ви побачили унікальні, можливо, для багатьох несподівані кадри, як мільйони українців на Майдані в Києві захищали свої права, свою гідність і свою справедливість. Вони демонстрували мужність, терпіння і власне милосердя. Що цікаво, люди на вулицю вийшли не вимагати хліба. Їх об’єднало прагнення свободи. Заради неї вони долали холод, голод і страх. Ділилися хлібом і теплом з тими, хто приходив і ставав на Майдані поруч. Озброєні самою лише вірою у свою правоту, вони мирно і красиво перемогли тиранію і беззаконня. Їм аплодував увесь світ. Перед світом постала сучасна українська нація. Ця перемога належить не лише моєму народові. Українці засвідчили: європейські цінності об’єднують людей на помаранчевому Майдані в Києві так само, як на оксамитовій Площі Вацлава у Празі.

Якщо ми віримо, що історія людства — це історія свободи, то Україна починає її третє тисячоліття. Україна продемонструвала, що належить до цивілізації європейських націй. Ми вже не на роздоріжжі і не на узбіччі, ми є в центрі Європи. Ми вийшли на прямий шлях. Європейський вибір України відбувся в серцях і умах українців. Сьогодні я маю честь звернутися до вас від імені вільної України. Я став Президентом волею її громадян, які обрали демократію, добробут. І в мене лише одна ціль — виконати їхню волю. Я представляю одну з найбільших країн Європи. В Україні розташований її географічний центр, українці — одна з найосвіченіших у світі націй. Ми маємо все, щоб стати в один ряд із лідерами сучасного глобального світу. Моя країна довго була мудрим і сильним, але сплячим слоном. Сьогодні вона прокидається. Демократія відкриває шлях до

реалізації її потенціалу. Я переконаний, що в Україні сьогодні формується наймодерніший європейський ринок.

Ще в 2000 році мій уряд вивів Україну на шлях економічного зростання. Тоді були закладені основи стабільного росту ВВП, який минулого року становив 12,4%. Є всі підстави і для оптимістичного прогнозу на майбутнє.

Проте багато економічних можливостей економічного зростання в минулі роки було змарновано. В результаті економіка залишалася диспропорційною, а соціальні стандарти виглядали дуже низькими. В Україні насаджувалася олігархічна модель економіки, розширювався її тіньовий сектор, росла корупція. На ці речі була природна реакція інвесторів. Обсяги прямих інвестицій в Україні набагато нижчі, ніж у наших сусідів. На душу населення в Україні припадає \$165. У Росії — \$280, у Польщі — \$2100, у Чехії — \$4200.

Тепер час втрачених шансів, шановні друзі, закінчився. Ми починаємо час використання можливостей, разом із вами. Наша мета — перетворення української економіки на соціальну ринкову систему, забезпечення її сталого розвитку. Це наша перша стратегічна ціль.

Для досягнення цієї мети ми вже в найближчий час здійснимо ряд кроків, серед яких перший — виведення з тіні національної економіки. 55% національної економіки сьогодні працюють у тіні. Податки будуть знижені, але їх будуть платити всі. В найближчий час привілеї для вузького кола обраних будуть скасовані, податкова система стане прозорою і стабільною.

Другий крок — це відновлення основ макроекономічної стабільності. Бюджет буде збалансований, його стабілізаційна роль буде посилена за рахунок коригування введення жорстких бюджетних обмежень, ухвалення більш чітких принципів державних заощичень.

Третій крок — боротьба з корупцією. Мій уряд не буде красти. Не будуть красти місцеві уряди. Бізнес буде відділений від політики. Ми усунемо зайві перешкоди і надмірне регулювання там, де виникає предмет корупції. Адміністративна реформа сприятиме прозорості влади на всіх рівнях.

Крок четвертий — утвердження справедливого правосуддя. Ми утвердимо незалежність судової гілки влади, завершимо судову реформу в Україні. Суд стане ефективним правовим механізмом розв'язання конфліктів.

Сприяння залучення інвестицій — п'ятий крок. Ми зацікавлені в приході до нашої країни сучасної технології та культури ведення бізнесу. Ми будемо заохочувати інвестиції за допомогою правових та економічних механізмів. Приватизація стане прозорою, конкуренція інвесторів за привабливі об'єкти вестиметься чесно. Декілька днів тому, до речі, рішенням суду були арештовані активи "Криворіжсталі" — об'єкта, який мав дуже сумнівну приватизацію. У досягненні нашої мети ми готові співпрацювати з партнерами в різних країнах світу.

Наша наступна стратегія — Україна хоче інтенсивніше інтегруватися до світової економіки. Ми будемо добиватися швидкого отримання статусу країни з ринковою економікою і прискоримо вступ до Світової організації торгівлі. Це завдання 2005 року.

Україна за зміцнення взаємовигідного партнерства з усіма сусідами як на сході, так і на заході. Ми готові всебічно розвивати українсько-російське партнерство, маючи на меті реалізацію наших економічних інтересів, збереження миру та стабільності на європейському просторі. Впевнений, що такий наш підхід знайшов розуміння в ході мого візиту в Москву.

Помаранчева революція відкрила шлях до нової якості нашого партнерства і з об'єднаною Європою.

Третя наша стратегічна ціль — Україна в Європейському Союзі. Історія, економічні перспективи, інтереси людей засвідчують: український шлях у майбутнє — це шлях, яким іде об'єднана Європа. Оновлена Україна сподівається на підтримку європейських інституцій і високо оцінює сигнал, поданий 13 січня Європейським парламентом. Вірю, його заклик дати Україні чітку європейську перспективу буде підтриманий всіма.

Ми вітаємо наміри Європейського Союзу розробити нову стратегію відносин з Україною. Ми хочемо, щоб її метою стало відкриття для нашої країни дверей до Євросоюзу. Заявку про членство у Європейському Союзі Україна має намір подати найближчим часом.

Хотів би підкреслити, Україна може зробити вагомий внесок у розбудову нової об'єднаної Європи. Назву для прикладу лише декілька таких можливостей.

Можливість перша. Ми пропонуємо активізувати нашу співпрацю в сфері забезпечення безпеки і стабільності, особливо в регіонах спільного сусідства.

Пункт другий. Україна готова ще активніше брати участь у реалізації цілей європейської політики безпеки і оборони. Наш внесок у миротворчі зусилля Європейського Союзу на Балканах вже отримав високу оцінку.

Україна готова внести свій вклад у збереження стабільного енергопостачання Європи, запропонувати для розвитку свій великий транзитний потенціал. Ми вже тепер можемо розпочати діалог високого рівня з усіма, з усіх питань енергетичної проблематики. Перспективним ми вважаємо залучення партнерів з країн Євросоюзом для створення газотранспортного консорціуму.

Поза сумнівом, моя країна залишатиметься надійним партнером Європейського Союзу в спільній боротьбі з міжнародним тероризмом і організованою злочинністю. Переконали, що ми маємо великі можливості для реалізації формули "Процвітаюча Україна в успішній, об'єднаній Європі".

Ми готові підтвердити проголошення намірів щоденної, системної роботи. Я хочу зробити так, щоб кожне рішення нової влади стало кроком до реалізації нашої мети. Впровадження європейських соціальних, економічних і політичних стандартів стане альфою і омегою у роботі нової української влади.

В мене є команда, здатна реалізувати мій план. Нами розроблена національна стратегія європейської інтеграції, яка спрямована на швидке досягнення Україною критеріїв членства в Європейському Союзі. Стратегія враховує досвід, набутий нашими сусідами. У ній визначені конкретні шляхи виконання копенгазьких політичних і економічних критеріїв, гармонізація правової системи, реформування правосуддя та правоохоронних органів, здійснення збалансованої зовнішньополітичної діяльності та втілення необхідних змін в діяльність урядових структур України. Новий уряд буде діяти в межах цієї стратегії. Її виконання стане критерієм для оцінки роботи всіх міністерств.

Для того, щоб дії Кабінету Міністрів були скоординованими, я ввів до його складу віце-прем'єр-міністра, відповідального за європейську інтеграцію. Я очікую переконливих результатів цієї роботи вже найближчим часом.

Шановні друзі. Україна приступає до реалізації надзвичайно амбітних цілей. Але я переконаний, вони є для моєї влади, для моєї нації реальними. Такими їх робить воля громадян України, що ски-

нули зі своєї країни тягар минулого. Такими їх робить воля українців, вільної, європейської нації.

Ми бачили репортажі з Майдану. Там українські прапори були поруч з прапорами всіх європейських країн, від Португалії до Польщі. Це погляд у майбутнє. Україна відкриває історію Європи у третьому тисячолітті.

Я вас вітаю від імені України. Я вас запрошую до України. Для нас надзвичайно важливо, шановні друзі, щоб у такий історичний час — я переконаний, не тільки для моєї країни і для моєї нації, але й для всієї Європи, — щоб ви були поряд з нами. Звертаюся до вас як Президент — допоможіть Україні — і ви скоро побачите європейську, красиву націю.

Спасибі вам.

## План дій Україна – Європейський Союз. Європейська політика сусідства

### 1. Вступ

Розширення Європейського Союзу, яке відбулося 1 травня 2004 року, призвело до історичних змін політичних, географічних та економічних умов для України та Євросоюзу. Сьогодні Європейський Союз та Україна мають спільний кордон і як безпосередні сусіди будуть посилювати свою політичну та економічну взаємопов'язаність. Розширення дає можливість для України та Європейського Союзу розвивати якомога тісніші відносини, що виходитимуть поза рамки співробітництва до поступової економічної інтеграції та поглиблення політичного співробітництва. Європейський Союз та Україна сповнені рішучості посилити свої відносини та сприяти утвердженню стабільності, безпеки і добробуту. Такий підхід заснований на спільних цінностях, спільній власності та диференціації. Це сприятиме подальшому зміцненню нашого стратегічного партнерства.

Європейський Союз та Україна сповнені рішучості працювати разом шляхом виконання цього Плану дій в рамках Європейської політики сусідства, щоб не допустити появи нових розподільчих ліній в Європі.

Україна та ЄС погодилися інтенсифікувати політичні, безпекові, економічні та культурні відносини, включаючи транскордонне співробітництво та спільну відповідальність у запобіганні та врегулюванні конфліктів.

Швидкість прогресу у відносинах буде повністю залежати від зусиль України та конкретних досягнень у виконанні зобов'язань щодо спільних цінностей.

Цей План дій є важливим новим кроком у цьому процесі. Він охоплює часові рамки у три роки. Його імплементація допоможе реалізації положень Угоди про партнерство та співробітництво (УПС) як діючої основи співробітництва України та ЄС та сприятиме і підтримуватиме мету України щодо подальшої інтеграції до європейських економічних та соціальних структур. Імплементація Плану



дій значно наблизить українське законодавство, норми та стандарти до законодавства Європейського Союзу. Він також закладе міцну основу для подальшої економічної інтеграції, включаючи через спільні зусилля у напрямку Зони вільної торгівлі ЄС – Україна після вступу України до СОТ, на основі ухвалення та реалізації економічних та торговельних норм та правил, які сприятимуть посиленню торгівлі, інвестування та зростання. План дій сприятиме розробці та реалізації стратегій та заходів, спрямованих на забезпечення економічного зростання та соціального зближення, зростання життєвого рівня та захисту навколишнього середовища, забезпечуючи тим самим досягнення довгострокової цілі сталого розвитку.

Україна та ЄС спільно працюватимуть з метою виконання Плану дій. Згідно з ухваленою Спільною Стратегією ЄС щодо України, Європейський Союз визнає європейські прагнення України та вітає її європейський вибір.

### **Нові перспективи для партнерства, економічної інтеграції та співробітництва**

Європейська політика сусідства відкриває нові перспективи для партнерства, економічної інтеграції та співробітництва:

- Перспектива просування за рамки партнерства до значного рівня інтеграції, включаючи участь у внутрішньому ринку ЄС та можливість для України брати зростаючу участь у ключових аспектах політик та програм Європейського Союзу

- Розширення рамок та поглиблення політичного співробітництва

- Можливість наближення законодавства в економічній сфері, відкриття економік одна одній та подальше зменшення кількості торговельних бар'єрів, що стимулюватиме інвестиції та зростання

- Збільшена фінансова підтримка: надання ЄС фінансової допомоги Україні сприятиме виконанню заходів, які визначені у даному документі. Крім того, Європейська Комісія розробляє новий Європейський інструмент сусідства та партнерства (ЄІСП), який надаватиме допомогу Україні, у т.ч. у сфері транскордонного та міжрегіонального співробітництва між Україною та державами – членами ЄС. Також через Європейський інвестиційний банк надаватиметься підтримка проектам, що потребуватимуть інвестицій у інфраструктуру

- Можливості поступового відкриття або збільшення участі у певних програмах Співтовариства, що сприятиме розвитку культурних, освітніх, технічних, наукових зв'язків, а також зв'язків у сфері охорони навколишнього природного середовища

- Підтримка в адаптації законодавства до норм та стандартів ЄС, включаючи через надання технічної допомоги, обмін досвідом між державними службовцями (twinning) та цільові консультації і підтримку через механізм обміну інформацією про технічну допомогу (ТАІЕХ)

- Поглиблення торговельних та економічних відносин, включаючи перегляд передумов створення Зони вільної торгівлі після вступу України до СОТ

- Буде розглянута можливість укладення нової посиленої угоди, рамки якої буде визначено за результатами досягнення цілей цього Плану дій та загального розвитку відносин Україна — ЄС. Доцільність нових договірних зобов'язань розглядатиметься у належний час

### **Пріоритети діяльності**

Цей План дій встановлює комплексний перелік пріоритетів як в рамках, так і поза рамками Угоди про партнерство та співробітництво. Серед цих пріоритетів, всі з яких мають важливе значення, особливу увагу слід приділити:

- Подальшому посиленню стабільності та ефективності органів, що забезпечують демократію та верховенство права

- Забезпеченню демократичного проведення президентських (2004 р.) та парламентських (2006 р.) виборів в Україні у відповідності до стандартів ОБСЄ

- Забезпеченню поваги до свободи засобів масової інформації та свободи слова

- Розвитку можливостей для поглиблення консультацій між Україною та ЄС у сфері врегулювання кризових ситуацій

- Посиленню співробітництва у сфері роззброєння та нерозповсюдження ядерної зброї

- Посиленню співробітництва з питань нашої спільної сусідської та регіональної безпеки, зокрема щодо вироблення ефективного вирішення Придністровського конфлікту в Молдові, включаючи вирішення прикордонних питань

- Вступу до СОТ
- Поступовій ліквідації обмежень та нетарифних бар'єрів, які перешкоджають двосторонній торгівлі, та реалізації необхідних регулятивних реформ
- Покращенню інвестиційного клімату шляхом запровадження недискримінаційних, прозорих і передбачуваних умов ведення бізнесу, спрощених адміністративних процедур та боротьби з корупцією
- Податковій реформі, покращенню функціонування Податкової адміністрації та ефективному використанню державних коштів
- Започаткуванню конструктивного діалогу зі спрощення візового режиму між Україною та ЄС з метою підготовки до майбутніх переговорів щодо укладення угоди про спрощення візового режиму, беручи до уваги необхідність прогресу у триваючих переговорах щодо угоди про реадмісію між Україною та ЄС
- Поступовому наближенню законодавства, норм та стандартів України до законодавства, норм та стандартів Європейського Союзу; подальшому посиленню дієздатності адміністративних та судових органів
- Сприянню діалогу щодо питань працевлаштування та намагання у відповідності до УПС, забезпечити, щоб ставлення до працівників-мігрантів не було дискримінаційним на підставі громадянства
- Повній імплементації Меморандуму про взаємопорозуміння щодо закриття Чорнобильської атомної електростанції, включаючи завершення будівництва та введення в дію ядерних реакторів X2/P4 відповідно до визнаних міжнародних стандартів щодо ядерної безпеки

Прогрес у виконанні зазначених пріоритетів буде контролюватись створеними згідно з УПС органами.

## **2.1. Політичний діалог та реформування**

### **Демократія, верховенство права, права людини та основні свободи**

Відповідно до міжнародних зобов'язань України та її стратегічної мети щодо подальшої європейської інтеграції Україна продовжуватиме внутрішні перетворення на основі зміцнення демократії, верховенства права, поваги до прав людини, принципу розподілу влади та незалежності суду, демократичних виборів

відповідно до норм і стандартів ОБСЄ та Ради Європи (політичний плюралізм, свобода слова та ЗМІ, повага до прав осіб, що належать до національних меншин, недискримінація за ознакою статі та політичної, релігійної та етнічної приналежності).

1. Посилення стабільності та ефективності інституцій, що забезпечують демократію та верховенства права

- Забезпечити демократичне проведення президентських (2004 р.) та парламентських (2006 р.) виборів відповідно до стандартів ОБСЄ та рекомендацій ОБСЄ та Бюро демократичних інститутів і прав людини, включаючи ті, що стосуються засобів масової інформації (ЗМІ)

- Забезпечити, щоб будь-які подальші законодавчі реформи проводилися відповідно до міжнародних стандартів-

- Продовжити адміністративну реформу та посилювати місцеве самоврядування шляхом запровадження відповідного законодавства згідно зі стандартами, що містяться у Європейській хартії місцевого самоврядування-

2. Подальше проведення судової та правової реформ для забезпечення незалежності судової влади та зміцнення її адміністративної дієздатності, а також забезпечення неупередженості та ефективності прокуратури

- Забезпечити реалізацію нещодавніх змін до Цивільного, Кримінального кодексів та Кодексу про адміністративні правопорушення, а також відповідних процесуальних кодексів на основі європейських стандартів

- Продовжити реформування системи прокуратури згідно з відповідним Планом дій Ради Європи (та за підтримки Спільної програми ЄК та Ради Європи)

- Звернути увагу на повідомлені недоліки у роботі правоохоронних органів та прокуратури

- Завершити та втілити у життя реформу судової системи з метою забезпечення незалежності, неупередженості та ефективності судової влади

- Ефективно виконувати рішення Європейського Суду з прав людини

- Посилити навчання суддів, прокурорів та інших посадових осіб, задіяних у сфері судочинства, державного управління, міліції та виправних закладів, зокрема, щодо захисту прав людини (та за підтримки Спільної програми ЄК та Ради Європи)

- Виконувати відповідні заходи, передбачені Планом дій ЄС щодо України у сфері юстиції та внутрішніх справ та реалізацію його Плану-графіку (див. нижче розділ 2.4.)

3. Забезпечення ефективності боротьби з корупцією

- Приєднатися до Групи держав Ради Європи проти корупції (GRECO) та виконати відповідні рекомендації, у т.ч. щодо перегляду Національної програми боротьби з корупцією

- Сприяти прозорості та підзвітності органів державного управління, зокрема, шляхом реформування інституту державної служби на основі європейських стандартів

- Вжити відповідні заходи, передбачені Планом-графіком імплементації Плану дій ЄС щодо України у сфері ЮВС

4. Забезпечення поваги до прав людини та основних свобод у відповідності до міжнародних та європейських стандартів

- Сприяти дотриманню та забезпеченню виконання основних конвенцій та відповідних факультативних протоколів ООН та Ради Європи

5. Забезпечення розвитку громадянського суспільства

- Забезпечити дотримання права на свободу об'єднань та залучення громадян до процедури прийняття рішень, у тому числі через організації громадянського суспільства

6. Забезпечення поваги до свободи засобів масової інформації та свободи висловлювань

- Надалі покращувати та посилювати законодавчі та адміністративні умови для свободи ЗМІ, беручи до уваги відповідні рекомендації Ради Європи

- Забезпечити ефективне дотримання принципу свободи ЗМІ, у т.ч. прав журналістів

7. Забезпечення поваги до прав осіб, які належать до національних меншин

- Продовжити діяльність, спрямовану на створення відповідної законодавчої бази і дієвий захист прав осіб, що належать до національних меншин на основі європейських стандартів

- Продовжити тісну співпрацю між державними органами та представниками національних меншин

8. Запобігання неналежному поводженню з людьми та застосуванню тортур

- Подальше удосконалення законодавчої бази та практики у сфері утримання під вартою, зокрема, досудового утримання під вартою, з метою ефективного вирішення проблеми незаконного утримання під вартою, умов перебування під вартою та неналежного поводження з затриманими з боку правоохоронців, у тому числі шляхом забезпечення навчання. Виконання рекомендацій Європейського комітету щодо запобігання тортурам (СРТ)

- Посилити навчання міліції у сфері захисту прав людини

#### 9. Забезпечення рівноправності

- Продовжити докладати зусилля для забезпечення рівності чоловіків і жінок у суспільному та економічному житті

#### 10. Забезпечення поваги до прав дитини

- Впроваджувати рекомендації Комітету ООН з прав дитини від 2002 року

- Забезпечити повне виконання стандартів ювенальної юстиції згідно з відповідними міжнародними стандартами

- Обмінюватися інформацією щодо результатів імплементації в ЄС та Україні Конвенцій ООН і Гаазьких Конвенцій про захист прав дитини

11. Забезпечення поваги до прав профспілок та основних стандартів праці

- Продовжити докладати зусилля з метою забезпечення прав профспілок та основних стандартів у сфері праці на основі європейських стандартів та відповідно до конвенцій МОП

#### 12. Забезпечення міжнародного правосуддя

- Посилити співробітництво з метою сприяння міжнародному правосуддю та запобігання уникненню відповідальності, у т.ч. через подальшу підтримку Міжнародного кримінального суду та запровадження консультативного механізму щодо діяльності та функціонування МКС

- Започаткувати тісне співробітництво з метою розробки відповідних законопроектів, необхідних для ратифікації Римського Статуту

- Підписати та ратифікувати Угоду про привілеї та імунітети МКС

- Підтримувати співробітництво у рамках Спеціальної робочої групи щодо злочинів агресії та інших спеціальних груп

**Регіональні та міжнародні питання, співробітництво у сфері зовнішньої та безпекової політики, нерозповсюдження зброї масового знищення та роззброєння, запобігання конфліктам та врегулювання кризових ситуацій**

13. Подальше посилення та зосередження політичного діалогу і співробітництва на питаннях зовнішньої та безпекової політики

- Удосконалити методи роботи у визначених форматах ведення політичного діалогу, у т.ч. за допомогою більш сконцентрованих та зорієнтованих на результат програм

- Співпрацювати з ЄС щодо забезпечення більш ефективної роботи багатосторонніх інституцій та конвенцій з метою посилення глобального управління, координації у боротьбі з загрозами у сфері безпеки та вирішення пов'язаних проблем розвитку

- Продовжити діалог щодо імплементації Європейської стратегії безпеки

- Розвивати можливості для поглиблених консультацій між Україною і ЄС щодо врегулювання кризових ситуацій

14. Посилювати співробітництво щодо регіональних та міжнародних питань, попередження конфліктів і врегулювання кризових ситуацій

- Україна продовжуватиме докладати конструктивних зусиль як посередник у процесі врегулювання Придністровського конфлікту у Молдові з метою його вирішення

- Подальше залучення Євросоюзу до підтримки ОБСЄ та посередників, у т.ч. України, у процесі врегулювання конфлікту у Придністров'ї з метою його ефективного врегулювання

- Україна буде розвивати співробітництво з Молдовою щодо прикордонних питань на усій протяжності українсько-молдовського кордону, включаючи ефективний обмін інформацією щодо потоків товарів і людей, які перетинають спільний кордон

- Активне залучення до проведення та практичної реалізації результатів тристоронніх експертних консультацій за участю України, Молдови та Європейської Комісії

- Подальше нарощування позитивного досвіду участі України у поліцейській місії Євросоюзу в Боснії та Герцеговині та у поліцейській місії Євросоюзу у колишній Югославській Республіці Македонія. Спільно визначити можливості участі України у подальших операціях у рамках Європейської політики безпеки і оборони

- Надалі застосовувати “Севільській механізм” консультацій та співробітництва між ЄС та Україною в операціях ЄС із врегулювання кризових ситуацій, включаючи участь України у відповідних навчаннях з врегулювання кризових ситуацій

- Продовжити консультації щодо можливого використання Євросоюзом українських можливостей у сфері далеких авіатранспортних перевезень

- Завершити переговори щодо укладення “Угоди з питань безпеки” між Україною та ЄС (процедури обміну таємною інформацією)

- Завершити переговори щодо укладення Угоди між Україною та ЄС про визначення загальної схеми участі України в операціях ЄС із врегулювання кризових ситуацій (правові та фінансові умови можливої участі України в операціях ЄС із врегулювання кризових ситуацій)

- Проводити консультації щодо санкцій, які накладаються ЄС

15. Надалі розвивати співпрацю у подоланні спільних загроз у сфері безпеки, включаючи боротьбу з тероризмом, нерозповсюдження зброї масового знищення і боротьбу з нелегальним експортом зброї

- Розвивати співробітництво між Україною та ЄС у сфері боротьби та запобігання тероризму, зокрема, шляхом виконання Плану дій у сфері юстиції та внутрішніх справ

- Співпрацювати з метою посилення ролі ООН у багатосторонній боротьбі з тероризмом, у т.ч. шляхом виконання резолюцій РБ ООН 1373/01 та 1267/01, а також імплементації та виконання Конвенції ООН про боротьбу з фінансуванням тероризму

- Впроваджувати стандарти, які містяться у рекомендаціях ФАТФ, щодо боротьби з фінансуванням тероризму

- Забезпечувати дотримання прав людини у боротьбі з тероризмом

- Україна належним чином враховуватиме зміст та принципи Кодексу поведінки ЄС щодо експорту озброєнь

- Надалі розвивати співробітництво у боротьбі з незаконною торгівлею зброєю та ядерними матеріалами

- Співпрацювати щодо питань нерозповсюдження зброї масового знищення, у т.ч. щодо аспектів, пов'язаних з приєднанням до відповідних міжнародних інструментів та режимів експортного кон-



тролю та їх імплементацією згідно зі Стратегією ЄС у сфері нерозповсюдження зброї масового знищення, ухваленою Європейською Радою в грудні 2003 року, а також висновками Ради міністрів ЄС з загальних питань та з питань зовнішніх зносин (17 листопада 2003 р.); надалі вдосконалювати ефективну систему державного експортного контролю, яка забезпечує нагляд за експортом та транзитом товарів, пов'язаних із зброєю масового знищення, включаючи контроль за технологіями подвійного використання щодо кінцевого використання зброї масового знищення

- Вжити заходів для завершення ратифікації Україною Конвенції про заборону використання, накопичення запасів, виробництва та передачі протипіхотних мін та їх знищення; спільно боротися з загрозами, які створюють українські склади застарілих боєприпасів, зокрема, протипіхотних мін для безпеки, здоров'я та навколишнього середовища

- Розвивати співробітництво України та ЄС у сфері митного контролю, що включає збереження та безпеку товарів, які імпортуються, експортуються чи переміщуються транзитом

## **2.2. Економічні та соціальні реформи і розвиток**

### **Функціонує ринкова економіка**

1. Подальший прогрес у створенні повністю функціонує ринкової економіки, включаючи ціноутворення, контроль за державною допомогою, законодавче середовище, яке забезпечує чесну конкуренцію між суб'єктами господарювання

2. Подальший прогрес у поступовому наближенні законодавства до існуючого в ЄС, забезпечення його ефективної імплементації

- Імплементація стратегії адаптації законодавства в пріоритетних сферах, визначених у статті 51 УПС, включаючи удосконалення якості та послідовності законопроектної роботи

- На основі спільного розуміння, завершити спільну роботу з підготовки плану-графіку та визначення пріоритетів для моніторингу і сприяння імплементації

- Усунути протиріччя між чинними Господарським і Цивільним кодексами

3. Покращення інвестиційного клімату, включаючи забезпечен-

ня прозорості, передбачуваності та спрощення механізму його регулювання та застосування

- Провести консультації з національними та іноземними суб'єктами господарської діяльності щодо розроблення робочої програми подальшого впровадження регуляторної реформи, спрямованої на зменшення адміністративних бар'єрів розвитку бізнесу

- Забезпечити однакове застосування регуляторних норм по всій Україні на центральному та регіональному рівнях

- Прийняти та впровадити систему оцінки впливу регуляторних заходів, консультацій із заінтересованими сторонами, попереднього інформування суб'єктів господарської діяльності про нормативні зміни з метою забезпечення прозорих умов (передбачуваності регуляторного середовища)

- Забезпечити повне застосування статті X ГАТТ (посилання на яку робиться у статті 16 УПС), зокрема:

застосування органами державної влади України (включаючи усі адміністративні структури) законодавства у сфері торгівлі та інвестицій у єдиному порядку на всій території України без дискримінації суб'єктів господарювання

спрощення судового перегляду торговельних та інвестиційних справ, в першу чергу, шляхом збільшення матеріально-технічного забезпечення господарських судів і удосконалення кваліфікаційної підготовки суддів з метою забезпечення швидкого, об'єктивного і уніфікованого перегляду адміністративних дій та процедур подання апеляцій щодо торговельних та інвестиційних питань

### **Монетарна та фіскальна політика, політика обмінного курсу**

4. Закріпити прогрес у реалізації політики макроекономічної стабілізації та зростання

- Посилити незалежність Національного банку України, у т. ч. у разі необхідності, внести зміни до Закону України "Про Національний банк України" з метою приведення його у відповідність до стандартів ЄС

- Зміцнити стабільність фіскальної системи, у т. ч. шляхом проведення податкової реформи та реалізації заходів середньострокового характеру в пенсійній системі

### **Структурні реформи**

5. Здійснення послідовної та довгострокової програми структурної реформи з метою подальшого зміцнення функціонування ринкової економіки

- Впровадити програму приватизації, включаючи приватизацію великих підприємств, та підвищити прозорість процесу приватизації

- Зменшити участь держави у ціноутворенні з метою запобігання погіршення умов торгівлі та функціонування економіки

- Підсилити регулювання та контроль банківської діяльності. Активізувати реформування фінансового сектору, включаючи покращення діяльності Державного ощадного банку України

- Розвивати внутрішній ринок цінних паперів, надалі вдосконалювати регуляторну та наглядову системи для небанківських фінансових установ

- Прийняти новий закон про акціонерні товариства з більш чітким визначенням відповідальності керівників, менеджерів, зборів акціонерів, посилення вимог стосовно розкриття інформації, посилення захисту прав дрібних акціонерів

- Прийняти супровідні акти законодавства, необхідні для ефективного застосування Земельного кодексу. Скасувати існуючі обмеження, закріплені статтею 82 Земельного кодексу, на володіння земельними ділянками несільськогосподарського призначення українськими юридичними особами із часткою іноземного капіталу, включаючи ті, в яких іноземний капітал становить 100 %

### **Соціальна сфера, зайнятість, зменшення бідності**

6. Посилення діалогу та співробітництва з соціальних питань (як передбачено в статті 1 УПС); забезпечення наближення стандартів України до стандартів та практики ЄС у сфері зайнятості та соціальної політики

? Розпочати діалог з питань зайнятості та соціальної політики для аналізу та оцінки ситуації, визначення основних проблемних питань і шляхів наближення політики та практики, що існує в Україні, до стандартів ЄС (соціально-громадський діалог, охорона здоров'я та безпека на виробництві, гендерна рівність, трудове законодавство, політика зайнятості, соціальний захист, включаючи питання соціального забезпечення та охоплення соціальними програмами)

- Здійснювати моніторинг відповідних законодавчих і політичних змін

7. Запровадження ефективних заходів зменшення бідності та збільшення зайнятості, спрямованих на суттєве зменшення кількості населення, що перебуває за межею бідності, та посилення соціальної інтеграції, включаючи стабільну систему освіти, охорони здоров'я та інших соціальних послуг для всіх верств населення

### **Регіональний розвиток**

8. Зменшення розриву між рівнями розвитку регіонів та покращення можливостей для місцевого розвитку

- Запровадити стратегічне планування на державному та регіональному рівнях в Україні, розробити проект Державної стратегії регіонального розвитку до 2015 року та створити нормативно-правову базу для стимулювання розвитку регіонів, включаючи депресивні території

### **Сталий розвиток**

9. Сприяння сталому розвитку

- Вжити подальших заходів у напрямку завершення створення адміністративних структур і процедур для забезпечення стратегічного планування сталого розвитку та узгодженості дій між відповідними зацікавленими сторонами

- Завершити розробку та прийняти державну стратегію сталого розвитку та здійснити заходи для забезпечення її імплементації. Вжити заходів у напрямку виконання довготермінової стратегії

- Вжити подальших заходів щодо включення питань захисту навколишнього середовища до політики у інших сферах, зокрема у галузі промисловості, енергетики, транспорту, регіонального розвитку та сільського господарства

### **2.3. Торгівля, ринкові та регуляторні реформи**

- Провести протягом 2005 року першу оцінку впливу розширення ЄС на торгівлю між ЄС та Україною та в подальшому проводити відповідні оцінки на регулярній основі за домовленістю

### **2.3.1. Рух товарів**

#### **Торговельні відносини**

1. Повна імплементація зобов'язань за УПС у сфері торгівлі товарами

- Поступово скасувати усі експортні та імпорتنі обмеження в дусі положень частини III УПС та, після вступу України до СОТ, забезпечити відповідність, зокрема, положенням статей XI, XII, XIV, XIX, XX та XXI ГАТТ

- Поступова лібералізація торгівлі сталеливарними виробами та поступове скасування експортного мита на брухт чорних металів відповідно до двосторонньої угоди між Україною та ЄС про торгівлю деякими сталеливарними виробами, ще до повної лібералізації з набуттям Україною членства в СОТ

#### **2. Вступ до СОТ**

- Виконання Україною двосторонніх зобов'язань та вимог норм СОТ (заходи визначені нижче в окремих пунктах)

- Вирішити окремі питання нетарифних заходів, висунутих ЄК, у т.ч. через виконання зобов'язань, що містяться у звіті Робочої Групи зі вступу України до СОТ

3. Прискорити та впровадити необхідні адміністративні та макроекономічні реформи, передбачені УПС (розділи 2.2 та 2.3 Плану дій). Відповідно до статті 4 УПС та в світлі прогресу реалізації економічних реформ і виконання зобов'язань за УПС спільно розглянути питання економічних передумов створення Зони Вільної Торгівлі після вступу України до СОТ

- Провести перегляд спільного дослідження економічних передумов укладення угоди про створення ЗВТ між Україною та ЄС (1999 рік); розгляд прогресу виконання пріоритетних заходів (липень 2002 р.)

- Після здійснення цього перегляду, провести консультації щодо узгодження подальших дій обох сторін для досягнення вищезазначеної мети та визначити пріоритети для поглиблення торговельно-економічних відносин між Україною та ЄС

#### **Митні справи**

4. Розробка та імплементація митного законодавства, що відповідає міжнародним стандартам та стандартам ЄС

- Завершити впровадження нормативно-правової бази, не-

обхідної для імплементації Митного кодексу, у відповідності до міжнародно-визнаних стандартів, особливо угод СОТ, зокрема що стосується митної вартості, а також у відповідності до митного законодавства ЄС

- Подальший перегляд Митного Кодексу, враховуючи положення законодавства ЄС і раніше надані рекомендації

- Україна має прийняти та поновлювати чинну Гармонізовану систему з метою подальшого прийняття Комбінованої номенклатури, як це передбачено УПС

- Впровадити митний контроль, заснований на аналізі ризиків, та визначити необхідне організаційне забезпечення

- Підготовка та введення в дію законодавства у митній сфері: щодо митного контролю прекурсорів, контрафактної та піратської продукції, товарів подвійного призначення, предметів культури

5. Удосконалити функціонування митниці (Customs service); спростити та модернізувати митні процедури на кордонах і всередині держави

- Розробити підхід “одне вікно” для всієї документації, пов’язаної з зовнішньоторговельними операціями та контролем, у першу чергу, шляхом активізації співробітництва між усіма службами, що працюють на кордоні

- Започаткувати механізм постійного інформування та надання консультацій суб’єктам ЗЕД щодо законодавства та процедур здійснення експортних та імпорتنих операцій

- Прийняти та впровадити Політику митної етики на основі визнаних в світі стандартів (Арушська Декларація)

- Забезпечити підвищення кваліфікації працівників митної служби, посилити комп’ютеризацію митної адміністрації, модернізувати митні лабораторії

### **Стандарти, технічне регулювання та оцінка відповідності (гармонізовані з ЄС сфери)**

6. Продовжувати приведення регуляторної та адміністративної практики України у відповідність до міжнародної та існуючої в ЄС, підготовка України до участі у внутрішньому ринку ЄС в окремих пріоритетних галузях промисловості

- Спільно визначити пріоритетні сфери для приведення їх у відповідність до міжнародної та існуючої в ЄС регуляторної практи-

ки і можливого приєднання до Угоди про оцінку відповідності та прийнятності промислових товарів (АСАА), у т.ч. шляхом проведення консультацій з виробниками та експортерами

- Гармонізувати необхідне рамкове та секторальне законодавство у пріоритетних сферах із системою технічного регулювання ЄС

- Забезпечити прозорість та передбачуваність регуляторного середовища для суб'єктів господарювання

- Продовжити перегляд існуючих в Україні стандартів, забезпечуючи їх гармонізацію з міжнародними та європейськими стандартами і добровільне застосування

- Зміцнити інституційне забезпечення сфери стандартизації, акредитації, оцінки відповідності, метрології та дослідження ринку, забезпечуючи інтеграцію, наскільки це можливо, інституцій України в європейські та міжнародні структури. Продовжити перегляд інституційної структури з метою запобігання концентрації функцій в рамках однієї інституції та пов'язаних з цим конфліктів інтересів

- Адаптувати законодавство щодо відповідальності за дефектну продукцію та загальну безпеку продукції

- Поступово спростити процедури оцінки відповідності промислових товарів згідно з вимогами Технічних регламентів (Директив ЄС) з метою запобігання обов'язковій сертифікації товарів з низьким рівнем ризику та багаторазових перевірок товарів.

- На основі найкращої практики держав — членів ЄС зміцнити та розвинути спроможності українських інституцій у сфері ринкового нагляду

### **Скасування обмежень та покращення управління (негармонізовані сфери ЄС)**

7. Спрощення руху товарів шляхом 1) запобігання застосування кількісних обмежень, 2) поступового скасування ліцензування імпорту та 3) послідовного скасування і запобігання застосування нових дискримінаційних заходів. Удосконалення інституційного та адміністративного співробітництва

- ? Поступово скасувати вимоги неавтоматичного ліцензування окремих товарів, що не відповідають статті 20 УПС або статтям XX та XXI ГАТТ

- Привести умови ліцензування імпорту та вимоги до реєстрації, які залишаються, у відповідність до існуючих в ЄС

- Проаналізувати законодавчі та адміністративні механізми з метою визначення та поступового усунення дискримінаційних положень щодо імпортової продукції. Розпочати з перегляду національних норм, що стосуються ваги, складу, маркування та опису продукції

- Забезпечити ефективну діяльність, навчання та підвищення кваліфікації виконавчих установ, включаючи центральний адміністративний підрозділ, відповідальний за рух товарів

- Забезпечити можливість участі заінтересованих сторін (імпортерів, експортерів, виробників) у визначенні проблемних питань та обговоренні законопроектів

- Визначити координаційний підрозділ (contact point) з метою сприяння співробітництву та покращенню обміну інформацією між Україною та ЄС щодо національних заходів та перепон, які можуть перешкоджати руху товарів.

### **Санітарні та фітосанітарні заходи**

8. Підвищення безпеки продуктів харчування для споживачів та спрощення торгівлі шляхом проведення реформ та модернізації санітарної і фітосанітарної сфери

- Забезпечити імплементацію Угоди СОТ щодо застосування санітарних і фітосанітарних заходів після вступу України до СОТ, зокрема шляхом визначення центрального інформаційного підрозділу та створення оперативної системи інформаційного забезпечення

- Приєднатися до Комісії Кодексу Аліментаріус (Codex Alimentarius Commission) та міжнародної Конвенції про захист рослин

- Здійснити порівняльну оцінку системи санітарного та фітосанітарного контролю в Україні та ЄС

- Здійснити перегляд переліку заходів, що потрібно вжити для поступового наближення до норм законодавства ЄС у сфері санітарного та фітосанітарного контролю та відповідних інституцій, зі створенням часових графіків та механізму фінансування. Прискорити здійснення ефективних реформ в цій сфері (наприклад, чіткий розподіл повноважень між окремими інституціями, принципи Директиви 96/22 про заборону речовин та Директиви 96/23 про моніторинг залишкових речовин)



- Провести порівняльний аналіз законодавства ЄС та України у сфері гігієни продуктів харчування, у т.ч. обробки харчових продуктів. У разі необхідності, розробити заходи щодо гармонізації законодавства у зазначеній сфері, а також план їх фінансування

- Забезпечити прогрес у наближенні до законодавства ЄС у сфері відстеження харчового ланцюга “від поля до столу”; загальних принципів та вимог до безпеки продуктів харчування (Регламент 178/2002/ЄС); ефективно імплементувати систему Hazard Analysis Critical Control Point на підприємствах та в органах контролю, включаючи галузь рибного господарства

- Забезпечити перевірку мережі державних лабораторій та визначити державні метрологічні лабораторії у санітарній та фітосанітарній сфері з особливою увагою до забезпечення необхідним обладнанням і належними методами аналізу (тестування залишків), а також підготовці до їхньої акредитації відповідно до стандартів ISO

- У світлі досягнутого прогресу по викладених вище заходах, спільно визначити кроки щодо угод по санітарії та фітосанітарії

### **2.3.2. Право щодо заснування; законодавство щодо діяльності компаній та послуг**

#### **Заснування компаній та законодавство про компанії**

1. Повна імплементация частини IV розділу II УПС та, зокрема, принципів режиму найбільшого сприяння та національного режиму (умови, що впливають на заснування та діяльність компаній)

##### **а) Діяльність компаній:**

- створити відповідне середовище для діяльності компаній, наприклад, прийняти та ефективно імплементувати законодавство щодо конкуренції та банкрутства

- скасувати дискримінаційні заходи, що впливають на діяльність компаній ЄС та України

##### **б) Заснування компаній:**

- Забезпечити повну та ефективну імплементацию режиму найбільшого сприяння та національного режиму

- Забезпечити збереження умов, за яких було здійснено інвестування

- Забезпечити, щоб дочірні компанії або філії ЄС та українські дочірні компанії або філії діяли в умовах не менш сприятливих, ніж ті, в яких діють національні компанії (національний режим)

- Завершити перегляд Україною свого національного законодавства з метою визначення бар'єрів для заснування компаній з метою їхнього скасування

- Поступово усунути обмеження щодо заснування компаній

- Забезпечити ефективну діяльність центрального координаційного органу, що сприяє спрощенню процедури заснування компаній

с) Законодавство України у сфері автомобілебудування:

- Приведення законодавства України у сфері автомобілебудування у відповідність до положень УПС з урахуванням відповідних зобов'язань України в рамках переговорного процесу зі вступу України до СОТ

д) Законодавство про компанії:

- Підвищити компетенцію та незалежність аудиторів

- Адаптувати та забезпечити ефективну імплементацію основних принципів відповідних міжнародних правил та стандартів, а також правил і стандартів ЄС

- Створити єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб-приватних підприємців та забезпечити публікацію інформації стосовно організації та фінансового стану компаній. Визначити та забезпечити ефективну діяльність адміністративного органу, який здійснює контроль за реєстрацією компаній або відповідності окремих актів законодавству

- Сприяти прийняттю Кодексу корпоративного управління

## Послуги

2. Поступове усунення обмежень, що сприятиме наданню послуг між ЄС та Україною в окремих галузях згідно з зобов'язаннями, які містяться в УПС в Частині IV Розділі III (надання транскордонних послуг)

- Підготовка до виконання зобов'язань України щодо послуг в рамках переговорного процесу зі вступу України до СОТ

- Завершити перегляд законодавства України з метою визначення перешкод у сфері надання послуг. Усунути визначені перепони, беручи до уваги зобов'язання у сфері послуг у рамках СОТ

- Забезпечити координацію між усіма відповідними адміністративними структурами з метою спрощення надання послуг та усунення бар'єрів у сфері торгівлі послугами

- Забезпечити ефективну імплементацію законодавства, що визначає базові принципи недискримінації, шляхом запровадження, в разі необхідності, більш деталізованих підзаконних актів або галузевого законодавства

**Фінансові послуги:**

- Дотримуватись рекомендацій Програми МВФ щодо оцінки фінансового сектора (листопад 2003 р.)

- Запровадити та забезпечити ефективне впровадження системи пруденційного регулювання та нагляду за фінансовими ринками, відповідно до існуючої в ЄС

- Забезпечити ефективну діяльність незалежних та компетентних установ нагляду відповідно до міжнародно-визнаних стандартів

- Створити та забезпечити ефективне впровадження відповідного законодавства щодо діяльності компаній, обліку та правил управління

### **2.3.3. Рух капіталу та поточні платежі**

1. Повна імплементація зобов'язань у відповідності до частини V УПС (поточні платежі та капітал)

- Забезпечити вільний рух капіталу, пов'язаного з прямими інвестиціями та іншими інвестиціями, здійсненими відповідно до положень про заснування компаній (розділ II, частина IV) та забезпечити застосування положень статті 48.3 УПС щодо непогіршення умов

- Гарантувати захист іноземних інвестицій, а також ліквідацію або репатріацію цих капіталовкладень та будь-якого прибутку, отриманого з них

- Провести консультації з метою лібералізації руху інших видів капіталу відповідно до статті 48.4 УПС

### **2.3.4. Пересування людей, у тому числі пересування працівників**

**Недискримінаційне ставлення до працівників-мігрантів (працевлаштування та умови праці)**

1. Повна імплементація зобов'язань відповідно до статті 24 УПС (Умови праці)

- Забезпечити повне виконання положень статті шляхом скасування усіх дискримінаційних заходів, що застосовуються до

працівників-мігрантів за ознакою громадянства стосовно умов праці, оплати праці або звільнення

### **Координація систем соціального забезпечення**

2. Повна імплементація положень щодо координації соціального забезпечення, які визначені статтями 25 та 26 УПС

- Продовжити процес укладання угод з державами — членами ЄС про повне застосування положень, щодо координації соціального забезпечення які визначені статтею 25 УПС, та як передбачено умовами статті 26 УПС

### **2.3.5. Інші ключові сфери**

#### **Оподаткування**

1. Розвиток та впровадження систем оподаткування та їхніх установа відповідно до міжнародних стандартів та стандартів ЄС.

- Провести податкову реформу, включаючи:

- Прийняття та імплементацію законодавства з питань ПДВ та акцизного збору, що відповідає положенням УПС і нормам СОТ

- Забезпечення відповідності вільних економічних зон правилам СОТ відповідно до зобов'язань України щодо СОТ, розпочати процес приведення законодавства України про вільні економічні зони у відповідність до законодавства ЄС

- Вирішення питань щодо існуючої заборгованості з відшкодування ПДВ та запобігання накопиченню нової заборгованості, у т. ч. через забезпечення ефективних процедур і виділення достатніх ресурсів

- Скасування дискримінаційного режиму використання податкових векселів, у т. ч. за допомогою внесення відповідних змін до законодавства

- Впроваджувати комплексний стратегічний план для Державної податкової адміністрації з визначенням необхідних адміністративних структур та процедур, та визначенням потреб Адміністрації у фінансових, людських, матеріально-технічних та інформаційних ресурсах

- Після наближення України до внутрішнього ринку — прийняття та дотримання принципів Кодексу поведінки у сфері оподаткування ЄС

### **Конкурентна політика**

2. Виконувати зобов'язання щодо державної допомоги відповідно до статей 49.2.2 та 49.2.3 УПС та діяти відповідно до них, а також розробити законодавство і режим контролю, що відповідають існуючому в ЄС

- Розробити та прийняти законодавство про державну допомогу, включаючи, зокрема:

визначення поняття державної допомоги відповідно до того, що існує в ЄС;

принцип заборони надання державної допомоги, яка призводить до погіршення умов торгівлі між Україною та ЄС

встановлення прозорих умов надання державної допомоги в Україні (зокрема шляхом визначення переліку установ, що надають допомогу, та незалежного наглядового органу, регулярного звіту щодо типу, обсягів допомоги, а також її одержувачів)

3. Виконувати зобов'язання, визначені у статті 49.2.1 УПС, та діяти відповідно до них, шляхом забезпечення відповідності державного антимонопольного законодавства та режиму контролю, які існують в ЄС

- Оцінити повноту та відповідність законодавчої бази України тій, що існує в ЄС, зокрема, стосовно принципів недискримінації, прозорості та процесуальної справедливості

- Продовжувати посилювати незалежність Антимонопольного комітету, забезпечити відповідними повноваженнями та ресурсами; посилити підготовку кадрів

### **Права інтелектуальної та промислової власності**

4. Забезпечити рівень захисту, подібний до того, що існує в ЄС, включаючи ефективні засоби його впровадження відповідно до положень статті 50 УПС

- Забезпечити імплементацію та ефективне застосування законодавства, яке б відповідало Угоді TRIPS після вступу України до СОТ

- Забезпечити застосування законодавства щодо торговельних марок і географічних зазначень

- Продовжити приведення законодавства України у сфері захисту прав інтелектуальної та промислової власності до законодавства ЄС

- Забезпечити ефективне впровадження санкцій за порушення прав інтелектуальної та промислової власності
- Сприяти створенню та ефективному функціонуванню необхідних асоціацій власників прав на об'єкти інтелектуальної власності та налагодити діалог між ними та користувачами об'єктами інтелектуальної власності
- Посилити спроможність правозастосовчих органів (адміністративних та судових) та забезпечити належний доступ до судового перегляду
- Удосконалити адміністративне співробітництво між відповідними національними органами України та органами третіх країн
- Вживати ефективні заходи у боротьбі з контрафактною/піратською продукцією в окремих визначених секторах

### **Державні закупівлі**

5. Створити умови для відкритого та конкурентного укладення контрактів, зокрема шляхом проведення тендерів, у відповідності до положень статті 55 УПС

- Покращити функціонування існуючої системи шляхом підвищення рівня прозорості, інформації, навчання, обмеженого використання винятків, доступу до судового захисту та відповідного законодавчого регулювання

- Продовжити наближення до законодавства ЄС у сфері закупівель з метою забезпечення ефективної імплементації ключових принципів прозорості, недискримінації, конкуренції та доступу до засобів юридичного захисту. Ці принципи мають застосовуватись при закупівлях товарів, послуг та робіт усіма відповідними державними органами на всіх рівнях

- Забезпечити можливість вирішення спорів в судах або відповідних незалежних інстанціях

- Забезпечити належне інформування відповідальних за укладення договорів органів/учасників договору та представників бізнес-середовища щодо процедури державних закупівель, у тому числі шляхом опублікування відповідного законодавства та адміністративних рішень

- Ефективне поширення інформації щодо умов та строків проведення тендерів (понад встановлені мінімальні норми), що дозволить

як постачальникам з ЄС, так і національним постачальникам підготуватись та взяти участь у тендерах

- Удосконалення співробітництва шляхом обміну досвідом, інформацією про найкращі механізми діяльності та контролю
- Співробітництво з ЄС у впровадженні сучасних електронних тендерних систем у сфері державних закупівель
- Сприяти ефективному, взаємному та поступовому відкриттю ринків державних закупівель

### **Статистика**

6. Впровадження статистичних методів, які повністю відповідають європейським стандартам в окремих сферах, та прискорення інституційного зміцнення Державного комітету статистики України.

- Розробити коротко- та середньострокову стратегію розвитку з метою гармонізації зі стандартами ЄС у відповідних сферах статистики
- Забезпечити включення до статистичного законодавства базових принципів об'єктивності, надійності, прозорості та конфіденційності персональних даних;
- Удосконалити якість та збільшити обсяг бізнес-реєстру шляхом включення до нього приватних підприємств
- Запровадити основні статистичні класифікації ЄС та застосувати їх у всіх галузях статистики

### **Фінансовий контроль**

7. Надійне управління та контроль над державними фінансами Системи обліку Казначейства (Treasury Accounting):

- Підвищити прозорість управління державними фінансами, включаючи розробку та імплементацію стратегії модернізації системи обліку Казначейства
  - Здійснити подальші кроки в напрямку інтеграції позабюджетних фондів до бюджету
- Державний внутрішній фінансовий контроль:
- Розроблення Концепції розвитку та реструктуризації системи урядового фінансового контролю та аудиту в Україні
  - Створити нормативно-правову базу щодо державного фінансового контролю
  - Поступова гармонізація з міжнародновизнаними стандартами

(IFAC, ПА, INTOSAI) та методиками, а також з найкращою практикою ЄС щодо контролю та аудиту за державними надходженнями, витратами, активами та зобов'язаннями

Зовнішній аудит та контроль:

- Забезпечити відповідне функціонування вищого органу аудиту (Рахункової палати) у відповідності до міжнародновизнаних стандартів зовнішнього аудиту (Міжнародна організація вищих аудиторських установ)

- Сприяти розвитку ефективної адміністративної спроможності запобігання та боротьби з шахрайством та іншими порушеннями стосовно національних та міжнародних фондів, включаючи створення ефективно діючих структур співробітництва із залученням всіх відповідних національних суб'єктів

- Забезпечити ефективне співробітництво з відповідними інституціями та установами ЄС у сфері перевірок на місцях та перевірок, пов'язаних з управлінням та контролем фондів ЄС

### Політика у сфері підприємництва

**8. Налагодити діалог щодо політики у сфері підприємництва з метою удосконалення адміністративних та регуляторних умов діяльності компаній; розвинути законодавчу та адміністративну бази України з метою стимулювання розвитку малих та середніх підприємств (МСП) відповідно до статті 73 УПС**

- Впровадити національну систему реєстрації компаній на основі досвіду країн – членів ЄС, що можливо призведе до приєднання України до Європейського бізнес реєстру

- Започаткувати діалог за участю ЄК та органів влади України, суб'єктів підприємництва та наукових кіл з метою обміну інформацією, найкращим досвідом організації діяльності, визначення проблемних питань в окремих пріоритетних сферах політики у сфері підприємництва. Цей діалог має базуватись на спільній політиці, такий як Європейська хартія щодо малих підприємств

- Сприяти обміну досвідом та найкращою практикою щодо політики у сфері підприємництва з метою визначення пріоритетних завдань та оцінки заходів в окремих сферах (наприклад, навчання та тренінги у сфері підприємництва; сприяння доступу МСП до фінансових ресурсів, заохочення інвестицій та інновацій; вдосконалення адміністративного та регуляторного середовища)



- Сприяти обміну досвідом щодо реструктуризації промислових підприємств, особливо щодо соціальних наслідків реструктуризації та найкращої практики надання державної допомоги

- Вивчити можливість відкриття одного чи більше Європейських інформаційних кореспондентських центрів (Euro-Info-Correspondence Centres – EICC)

#### **2.4. Співробітництво в сфері юстиції та внутрішніх справ**

Окремий План дій ЄС в сфері юстиції та внутрішніх справ в Україні від 10 грудня 2001 року визначає цілі співробітництва в цій сфері. Як передбачено цим Планом, за результатами консультацій з українським органами влади було прийнято План-графік імплементації положень Плану дій ЄС в сфері юстиції та внутрішніх справ в Україні як інструмент імплементації, моніторингу, оцінки та визначення щорічних пріоритетів

Співробітництво в сфері юстиції та внутрішніх справ в контексті Європейської політики сусідства буде базуватися на існуючому Плані дій ЄС в сфері юстиції та внутрішніх справ в Україні та Плані-графіку його імплементації

Пріоритети співробітництва в сфері юстиції та внутрішніх справ визначаються щорічно в ході засідання міністрів юстиції та внутрішніх справ у форматі Україна – Трійка ЄС. В ході першого засідання у форматі Україна – Трійка ЄС (листопад 2002 року) міністри юстиції і внутрішніх справ України та Трійки ЄС підтвердили, що пріоритетними напрямками співробітництва у сфері юстиції та внутрішніх справ мають бути питання реадмісії та міграції, управління кордонами, боротьби з “відмиванням” коштів, торгівлею людьми та наркотичними засобами, так само, як і боротьба з корупцією, попередження та боротьби з сексуальною експлуатацією дітей і дитячою порнографією

В контексті процесу розширення ЄС та Європейської політики сусідства буде запроваджено конструктивний діалог зі спрощення візового режиму між Україною та ЄС з метою підготовки до майбутніх переговорів щодо укладення угоди з цього питання, беручи до уваги необхідність прогресу у переговорах щодо угоди про реадмісію між Україною та ЄС

Відповідно до Плану дій ЄС в сфері юстиції та внутрішніх справ в Україні, Рада ЄС має переглянути діяльність за цим Планом дій до

кінця 2005 року та має прийняти рішення щодо здійснення подальших переглядів цього питання. На основі таких переглядів і досягнень України, в контексті Європейської політики сусідства, може бути розглянуто питання щодо включення нових цілей та дій до цього Плану дій

## **2.5. Транспорт, енергетика, інформаційне суспільство та навколишнє середовище**

### **Транспорт**

1. Розробити та започаткувати впровадження національної транспортної стратегії, включаючи розвиток національної транспортної інфраструктури

- Продовжити розробку Концепції сталої національної транспортної політики розвитку всіх видів транспорту відповідно до Білої книги ЄС з транспорту

- Розвивати політику щодо інфраструктури з метою визначення та оцінки пріоритетних інфраструктурних проектів у різних секторах та продовжити участь у спільному розвитку Пан'європейських коридорів і зон, а також у програмі ТРАСЕКА

- Визначити та спрямувати фінансові джерела, прийняти стратегії фінансування, з урахуванням рішення про поширення на Україну мандату Європейського інвестиційного банку. Розглянути питання фінансування інфраструктури (наприклад, державно-приватне партнерство, забезпечення державного фінансування деяких транспортних об'єктів ("shadow-tolling") тощо)

- Розвивати співробітництво у сфері супутникової навігації (включаючи спільні науково-дослідні роботи та їх застосування)

2. Впровадження окремих заходів та реформ у сфері автомобільного транспорту

- Гарантувати регулювання питання стосовно доступу до професійної діяльності міжнародного та національного транспортного сектору. В секторі міжнародних перевезень ввести міжнародні стандарти щодо обов'язкового часу роботи та відпочинку водіїв та забезпечити їхнє виконання

- Прийняти та розпочати реалізацію плану дій щодо підвищення безпеки на дорогах

3. Реалізувати окремі заходи та реформи у сфері залізничного транспорту

- Покращити ефективність послуг вантажних перевезень (включаючи процедури перетину кордонів). Сприяти багатовидовим послугам, вирішити питання взаємодії між залізницями

- Подальший розвиток співробітництва в рамках OSJD/OTIF (Організації співдружності залізниць/Організації з міжнародних перевезень)

4. Реалізувати окремі заходи та реформи у сфері авіаційного транспорту

- Визначити ефективну модель проведення переговорів щодо двосторонніх авіаційних угод, укладених з країнами-членами ЄС, з метою включення положення щодо призначення авіакомпаній з боку ЄС з урахуванням "горизонтальних повноважень", наданих Європейській Комісії

- Набути статус повноправного члена в Європейських спільних авіаційних владах (JAA); вивчити можливість реалізації заходів у галузі безпеки на авіаційному транспорті з огляду на заявлену Україною мету стати членом Європейського агентства з повітряної безпеки (EASA)

- Співробітничати з питань безпеки авіаперевезень

5. Реалізувати окремі заходи та реформи у сфері морського та внутрішнього водного транспорту

- Співпрацювати з ЄС з метою наближення політики з питань безпеки мореплавства

- Сприяти реструктуризації державних портів (відокремлення комерційних та управлінських функцій)

- Імплементувати відповідні конвенції Міжнародної морської організації (ІМО); забезпечити ефективне застосування принципів контролю держави порту та контролю держави прапору, а також резолюцій Комітету захисту морського середовища з питань безпеки танкерів

- Брати активну участь у сприянні розвитку Дунаю з метою повного використання його потенціалу як однієї з головних складових європейського внутрішнього водного транспорту

## **Енергетика**

6. Затвердження загальної енергетичної політики, що сприятиме зближенню з цілями енергетичної політики ЄС

- Підготувати та прийняти шляхом схвалення на відповідному

рівні підсекторальних документів у сфері енергетичної політики з визначенням можливих джерел фінансування

- Посилювати співробітництво Україна– ЄС у сфері енергетичної політики

- Розглянути можливість участі в Європейській енергетичній програмі (Intelligent Energy-Europe programme)

7. Поступовий перехід до принципів, за якими функціонують внутрішні ринки газу та електроенергії ЄС

- Визначити перелік заходів, необхідних для поступового переходу до принципів, за якими функціонують внутрішні ринки газу та електроенергії ЄС, включаючи питання регуляторних органів, а також часові рамки та план фінансування. Вирішити належним чином питання, що становлять спільний інтерес (відкриття ринку, норми екології, міжнародновизнані стандарти ядерної безпеки)

- Визначити цінову політику з метою конвергенції ринків України та ЄС

- Прийняти та впровадити закон про розвиток Національної комісії регулювання електроенергетики

- Подальша розробка плану реструктуризації внутрішнього газового сектору

- Подальша реструктуризація сектору електроенергетики, включаючи реструктуризацію боргів та прийняття відповідного закону щодо боргів

- Участь у відповідних заходах ЄС у сфері енергетики, включаючи поступове залучення до Європейських регуляторних форумів з питань газу та електроенергії

8. Прогрес в галузі енергетичних мереж

- Покращити роботу та скоротити втрати мереж (нафти, газу, електроенергії)

- Розвивати інфраструктуру з метою диверсифікації постачання газу та нафти. Це повинно включати, зокрема, нафтопровід Одеса–Броди–Польща (новинна продовжуватись імплементація Угоди між Україною та Польщею)

- Провести техніко-економічний аналіз можливості з'єднання електромереж України із синхронною системою UCTE

9. Прогрес у сфері транзиту природного газу

- Покращити роботу, безпеку та захищеність газотранспортної системи

- Продовжувати вивчення можливостей фінансової та правової реструктуризації бізнесу, пов'язаного з транзитом газу, включаючи відокремлення місцевих мереж від транзитної; відокремлення та прозорість рахунків (Газова директива 2003/55)

10. Прогрес у реструктуризації вугільних шахт

- Подальше впровадження плану реструктуризації українських шахт. Зменшувати кількість нещасних випадків на шахтах, зокрема, через поступове застосовування стандартів і практики безпеки ЄС на шахтах

- Досягти прогресу в оцінці технічної та фінансової спроможності впровадження чистих технологій видобутку вугілля та стимулювання їхнього застосування

11. Прогрес в ефективності використання енергії та відновлювальних джерел енергії

Прийняти плани дій щодо підвищення ефективності використання енергії, поширення використання відновлюваних джерел енергії та зміцнення інституцій, визначивши при цьому фінансові плани та графіки імплементації. Продовжувати впровадження планів, прийнятих у цій сфері

- Співробітництво щодо проектів у сфері енергозбереження

12. Продовження співробітництва з питань атомної енергії та ядерної безпеки

- Дотримуватися міжнародно прийнятих стандартів ядерної безпеки при завершенні будівництва та введення в експлуатацію енергоблоків "Х2Р4"; забезпечити виконання у повному обсязі Меморандуму про взаєморозуміння між Урядом України і Урядами країн "Великої сімки" та Комісією Європейського Співтовариства щодо закриття Чорнобильської АЕС

- Подальше зміцнення Держаного комітету ядерного регулювання України

- Вжити необхідних заходів для забезпечення набуття чинності та імплементації угоди, укладеної з Євратомом про співробітництво у сфері мирного використання ядерної енергії

- Досягти прогресу у знятті з експлуатації Чорнобильської АЕС

- Продовжувати роботу щодо впровадження Плану здійснення заходів на об'єкті "Укриття" з метою перетворення 4-го енергоблоку в екологічно-безпечний об'єкт

- Прийняти стратегію щодо радіоактивних відходів

### **Інформаційне суспільство**

13. Прискорення досягнення прогресу у сфері політики та регулювання електронних засобів зв'язку

- Прийняти та розпочати впровадження національної стратегії розвитку в Україні електронних комунікацій

- Прийняти нормативні акти щодо ліцензування, з'єднання, нумерації та загального доступу до основних телекомунікаційних послуг відповідно до Закону України "Про телекомунікації"

- Створити національну комісію з питань регулювання зв'язку відповідно до Закону України "Про телекомунікації"

- Забезпечити добросовісну конкуренцію на ринку послуг електронних засобів зв'язку

14. Прискорення досягнення прогресу у розвитку сфери послуг Інформаційного суспільства та інтеграції України до дослідницької програми технологій інформаційного суспільства

- Прийняти Державну програму "Електронна Україна" з метою розвитку Інформаційного суспільства та вивчити можливість підтримки її впровадження з боку ЄС

- Сприяти широкому використанню нових технологій суб'єктами господарювання та державними органами, особливо в секторах охорони здоров'я та освіти (електронна комерція, електронний уряд, електронна охорона здоров'я, електронне навчання), через створення сучасних інфраструктур, розвиток місцевого наповнення та впровадження пілотних проєктів, наприклад, взаємного визнання електронних підписів

- Підвищити рівень використання Інтернету та Інтернет-послуг громадянами через програми комп'ютерного навчання для широкого загалу

- Прийняти окремий план сиріяння участі України в програмі розвитку технологій інформаційного суспільства, що є компонентом Шостої рамкової програми

- Розвивати співробітництво між Україною та ЄС щодо підготовки другого етапу Всесвітнього самміту з питань інформаційного суспільства в Тунісі в 2005 р.

### **Навколишнє середовище**

15. Реалізація заходів для забезпечення створення умов якісного управління у сфері навколишнього середовища та започаткування їхнього впровадження

- Вжити подальші заходи щодо завершення формування адміністративних структур і процедур для забезпечення стратегічного планування у сфері екології та координації з відповідними учасниками

- Визначити процедури щодо доступу до інформації про навколишнє середовище, участі громадськості, включаючи імплементацію Орхуської Конвенції, зокрема, шляхом визначення структур і процедур для забезпечення прийняттого рівня обслуговування бажаючих мати доступ до інформації

- Зміцнити структури і процедури, необхідні для здійснення оцінки впливу на довкілля, включаючи транскордонні питання. Впровадити комунікаційні стратегії щодо вигод політики у сфері охорони довкілля; підтримувати суб'єктів громадянського суспільства та місцеві органи влади

16. Вживати заходи для запобігання погіршенню стану навколишнього середовища, захисту здоров'я людей, досягнення раціонального використання природних ресурсів, відповідно до зобов'язань Йоханесбурзького самміту

- Розвивати рамкове законодавство і основні процедури, та забезпечити розроблення планів для ключових підсекторів навколишнього середовища, визначених в Основних напрямках державної політики України у галузі охорони довкілля, здійснити перші кроки для їхнього виконання. Посилити адміністративні потужності, включаючи ті, що забезпечують надання дозволів, а також виконання законодавства та проведення інспекцій

- Розширити або прийняти національні програми і плани для ключових підсекторів навколишнього середовища, включаючи пріоритети інвестування для окремих підсекторів

17. Розширення співробітництва у сфері навколишнього середовища.

- Впровадити положення Кіотського протоколу та Рамкової конвенції ООН зі зміни клімату

- Брати активну участь у робочій групі Дунай – Чорне море для реалізації транскордонних підходів до водного менеджменту; забезпечити активну участь в Ініціативі ЄС із захисту водних ресурсів у Східній Європі, на Кавказі та у Центральній Азії

- Можлива участь у певних видах діяльності Європейського агентства з охорони навколишнього середовища

- Брати активну участь у діяльності спільної Робочої групи Україна–ЄС з питань змін клімату
- Визначити можливості розширення регіонального співробітництва з країнами-сусідами, особливо щодо транскордонних питань

## **2.6. Міжлюдські контакти**

### **Наука і технологія, дослідження та розвиток**

1. Підготовка інтеграції України до Європейського дослідного простору

- Доопрацювати спеціальний “План дій поглиблення співробітництва між Україною та ЄС у сфері науки та технологій”

2. Розвиток спроможності України у сфері дослідницького та технологічного розвитку для забезпечення потреб економіки та суспільства

- Зміцнити людський, матеріальний та інституціональний потенціал України з метою покращення можливостей фізичних та юридичних осіб, задіяних у науково-технічній та інноваційних сферах

- Розвиток середовища, сприятливого для використання отриманих результатів

3. Сприяння інтеграції України для досягнення високого рівня наукового обміну

- Стимулювати участь України в програмі міжнародних стипендій Марії Кюрі та сформувати відповідні механізми повернення

- Посилювати обмін науковим персоналом в рамках спільних проєктів та сприяти участі українських науковців у міжнародних конференціях та форумах

- Досягти подальшого прогресу у співробітництві в космічній сфері та продовжити підтримку спільної Робочої групи з питань співробітництва у сфері космічних досліджень та використання космосу в мирних цілях, створеної в рамках УПС

- Сприяти поширенню інформації про Європейський дослідницький простір через діяльність Національного інформаційного центру України зі співробітництва у сфері науки та технологій

### **Освіта, навчання та молодь**

4.. Реформування та вдосконалення системи освіти і навчання та діяльність у напрямі наближення до стандартів і практики ЄС



- Працювати у напрямі зближення стандартів вищої освіти шляхом реалізації заходів, які дозволять Україні приєднатися до Бонського процесу

- Залучити представників заінтересованих громадських кіл та соціальних партнерів до участі у реформі системи вищої освіти та професійної освіти

- Вирішити питання, пов'язані з процедурами акредитації та ліцензування

- Використовувати існуючу програму Tempus III для вивчення можливостей сприяння розвитку людських ресурсів і людського капіталу, зокрема щодо сприяння реформі та розвитку системи безперервного навчання в Україні

- Створити кафедри європейських студій та європейського права через Програму Жан Моне та підтримувати можливості навчання молодих науковців

5. Розширення співробітництва у сфері освіти, стажувань та молоді

- Започаткувати політичний діалог між Україною та ЄС у сфері освіти та навчання

- Збільшити можливість обміну для українців шляхом участі у програмі Еразмус Мундус

- Посилити участь України у програмі Tempus III та використувати її для вивчення можливостей розширення співробітництва в сферах професійно-технічної освіти

- Розширити молодіжні обміни та співробітництво у сфері неформальної освіти молоді та сприяти розвитку міжкультурного діалогу через програму "Молодь" (YOUTH)

### **Культура та аудіо-візуальні питання**

6. Посилення культурного та аудіо-візуального співробітництва

- Розглянути можливість підтримки транскордонних культурних зв'язків

- Розвивати діалог щодо культурної різноманітності, у тому числі в рамках відповідних переговорів в ЮНЕСКО (UNESCO)

- Наблизити відповідне законодавство в аудіо-візуальній сфері до повної відповідності європейським стандартам (з метою можливої майбутньої участі у програмі "Медіа", у разі виконання передумов)

- Вивчити можливості співробітництва в рамках програм Євросоюзу у сфері культури

## **Співробітництво у сфері громадянського суспільства**

7. Сприяння співробітництву в сфері громадянського суспільства

- Вжити необхідних заходів з метою стимулювання власних ініціатив на місцях та у регіонах щодо створення та розвитку транс-кордонного співробітництва

## **Транскордонне та регіональне співробітництво**

8. Розширення контактів та співробітництва на транскордонно-му та регіональному рівнях з сусідніми новими державами — членами ЄС шляхом використання можливостей та викликів, що виникають в зв'язку із розширенням ЄС

- Забезпечити підтримку регіонів та участь у підготовці та впровадженні “Програм сусідства” за участю України

- Забезпечити розвиток та впровадження діючого законодавства щодо транскордонного та регіонального співробітництва

- Підвищити ефективність проектів та програм у сфері транс-кордонного та регіонального співробітництва через забезпечення активної підтримки та залучення місцевих та регіональних рівнів

## **Громадське здоров'я**

9. Посилити рівень охорони здоров'я та епідеміологічної безпеки в Україні відповідно до законодавства ЄС та у взаємодії і за підтримки Всесвітньої організації охорони здоров'я. Розвивати зв'язки між інформаційною системою України та існуючою в ЄС системою моніторингу індикаторів стану громадського здоров'я. Інтегрувати Україну в інформаційну систему охорони здоров'я EUPHIN

## **Знання та інформація у сфері охорони здоров'я:**

- Обмінюватися інформацією та передовими технологіями з цитань показників у сфері охорони здоров'я та збору даних

- Запрошувати представників відповідних органів влади України як спостерігачів на засідання Мережі компетентних структур

- Розробити спільні технічні і адміністративні заходи, необхідні для інтеграції України в систему EUPHIN, як тільки вона стане повністю функціонуючою

Нагляд за інфекційними хворобами та охорона здоров'я (епідеміологічний контроль і нагляд)

- Обмінюватися інформацією та технічним практичним досвідом для сприяння участі в мережі ЄС з попередження та контролю за інфекційними хворобами (рішення 2119/98/ЄС)

- Брати участь у спеціалізованих мережах нагляду, зокрема, стосовно збору даних та інформації щодо ВІЛ/СНІДУ, інфекцій, що передаються статевим шляхом, та гепатиту С і В

- Обмінюватися інформацією та вдалим досвідом щодо впровадження заходів для боротьби з епідеміями основних інфекційних хвороб

- Обмінюватися інформацією та технічною експертизою з метою оновлення лабораторних потужностей для сприяння взаємодії між відповідними лабораторіями України та ЄС

- Сприяння зростанню людських ресурсів для розвитку та впровадження спільних проєктів у сфері охорони здоров'я стосовно епідемії ВІЛ/СНІДУ в країні відповідно до національної стратегії

### **3. Моніторинг**

План дій буде передано для формального схвалення в рамках Ради з питань співробітництва Україна-ЄС. Цей План дій визначатиме цілі та дії для співпраці України та ЄС на період його тривалості. У разі виникнення потреби, з боку ЄС, в специфічних заходах, які вимагатимуть прийняття юридично обов'язкових рішень, Комісія рекомендуватиме Раді ЄС прийняти необхідні директиви для переговорів.

Спільні органи, створені згідно з Угодою про партнерство та співробітництво, сприятимуть виконанню цього Плану дій, а також контролюватимуть його виконання.

Першу оцінку виконання Плану дій буде здійснено не пізніше ніж через два роки після його схвалення.

До Плану дій можна регулярно вносити зміни та доповнення та/або оновлювати його з метою відображення прогресу у виконанні пріоритетів.

**ЗАКОН УКРАЇНИ****Про Антимонопольний комітет України**

(Відомості Верховної Ради (ВВР), 1993, № 50, ст.472)

(Вводиться в дію Постановою ВР

№ 3660-ХІІ ( 3660-12 ) від 26.11.93, ВВР, 1993, № 50, ст.473)

(Із змінами, внесеними згідно із Законами

№ 1907-ІІІ ( 1907-14 ) від 13.07.2000, ВВР, 2000, № 41, ст.343

№ 2905-ІІІ ( 2905-14 ) від 20.12.2001, ВВР, 2002, № 12-13, ст.92

№ 2921-ІІІ ( 2921-14 ) від 10.01.2002, ВВР, 2002, № 16, ст.114

№ 380-ІV ( 380-15 ) від 26.12.2002, ВВР, 2003, № 10-11, ст.86

№ 762-ІV ( 762-15 ) від 15.05.2003, ВВР, 2003, № 30, ст.247

№ 1294-ІV ( 1294-15 ) від 20.11.2003, ВВР, 2004, № 13, ст.181

№ 1344-ІV ( 1344-15 ) від 27.11.2003, ВВР, 2004, № 17-18, ст.250)

(У тексті Закону слова “центральні та місцеві органи державної виконавчої влади”, “органи місцевого та регіонального самоврядування” в усіх відмінках замінено словами “органи влади, органи адміністративно-господарського управління та контролю”, “органи місцевого самоврядування” у відповідних відмінках; слова “місцеві Ради народних депутатів” у всіх відмінках замінено словами “місцеві ради” у відповідних відмінках; слова “чинне законодавство”, “чинне законодавство України” у всіх відмінках замінено словами “законодавство”, “законодавство України” у відповідних відмінках; слова “підприємець”, “господарюючий суб’єкт” у всіх відмінках замінено словами “суб’єкт господарювання” у відповідних відмінках; слова “підприємці”, “господарюючі суб’єкти” в усіх відмінках замінено словами “суб’єкти господарювання” у відповідних відмінках; слова “державна виконавча влада” в усіх відмінках замінено словами “виконавча влада” у відповідних відмінках згідно із Законом № 1907-ІІІ (1907-14) від 13.07.2000)

(У тексті закону слова “антимонопольного законодавства” у всіх відмінках замінено словами “законодавства про захист економічної конкуренції” у відповідному відмінку згідно із Законом № 1294-ІV (1294-15) від 20.11.2003)

**ГЛАВА I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ****Стаття 1. Антимонопольний комітет України**

Антимонопольний комітет України є державним органом із спеціальним статусом, метою діяльності якого є забезпечення державного захисту конкуренції у підприємницькій діяльності.

Особливості спеціального статусу Антимонопольного комітету України обумовлюються його завданнями та повноваженнями, в тому числі роллю у формуванні конкурентної політики, та визначаються цим Законом, іншими актами законодавства і полягають, зокрема, в особливому порядку призначення та звільнення Голови Антимонопольного комітету України, його заступників, державних уповноважених Антимонопольного комітету України, голів територіальних відділень Антимонопольного комітету України, у спеціальних процесуальних засадах діяльності Антимонопольного комітету України, наданні соціальних гарантій, охороні особистих і майнових прав працівників Антимонопольного комітету України на рівні з працівниками правоохоронних органів, в умовах оплати праці. (Статтю 1 доповнено частиною другою згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

(Стаття 1 в редакції Закону № 1907-III від 13.07.2000, із змінами, внесеними згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

**Стаття 2. Підконтрольність та підзвітність Антимонопольного комітету України**

Антимонопольний комітет України підконтрольний Президенту України та підзвітний Верховній Раді України.

Антимонопольний комітет України щорічно подає Верховній Раді України звіт про свою діяльність.

(Стаття 2 в редакції Закону № 1907-III від 13.07.2000)

**Стаття 3. Завдання Антимонопольного комітету України**

Основним завданням Антимонопольного комітету України є участь у формуванні та реалізації конкурентної політики в частині:

1) здійснення державного контролю за дотриманням законодавства про захист економічної конкуренції на засадах рівності суб'єктів господарювання перед законом та пріоритету прав споживачів, запобігання, виявлення і припинення порушень законодавства про захист економічної конкуренції;

2) контролю за концентрацією, узгодженими діями суб'єктів господарювання та регулюванням цін (тарифів) на товари, що виробляються (реалізуються) суб'єктами природних монополій;

3) сприяння розвитку добросовісної конкуренції;

4) методичного забезпечення застосування законодавства про захист економічної конкуренції.

(Стаття 3 в редакції Законів № 1907-III від 13.07.2000, № 1294-IV від 20.11.2003)

#### **Стаття 4. Основні принципи діяльності Антимонопольного комітету України**

Антимонопольний комітет України будує свою діяльність на принципах:

- законності;

- гласності;

- захисту конкуренції на засадах рівності фізичних та юридичних осіб перед законом та пріоритету прав споживачів. (Абзац четвертий статті 4 в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

#### **Стаття 5. Законодавство про Антимонопольний комітет України**

Антимонопольний комітет України здійснює свою діяльність відповідно до Конституції України, законів України "Про захист економічної конкуренції", "Про захист від недобросовісної конкуренції", цього Закону, інших законів та нормативно-правових актів, прийнятих відповідно до цих законів. (Частина перша статті 5 в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

Якщо міжнародним договором, згода на обов'язковість якого надана Верховною Радою України, встановлено інші правила, ніж ті, що їх містить цей Закон, то застосовуються правила міжнародного договору.

У цьому Законі відповідні терміни розуміються у значеннях, визначених Законом України "Про захист економічної конкуренції". (Частина третя статті 5 в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

У цьому Законі термін "законодавство про захист економічної конкуренції" розуміється у значенні, визначеному статею 3 Закону України "Про захист економічної конкуренції". (Частина четверта статті 5 в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

(Стаття 5 в редакції Закону № 1907-III від 13.07.2000)

## **ГЛАВА II. СТРУКТУРА, КОМПЕТЕНЦІЯ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ АНТИМОНОПОЛЬНОГО КОМІТЕТУ УКРАЇНИ**

### **Стаття 6. Система органів Антимонопольного комітету України**

Антимонопольний комітет України утворюється у складі Голови та десяти державних уповноважених.

З числа державних уповноважених призначаються два перших заступники та три заступники Голови Антимонопольного комітету України. (Частина друга статті 6 із змінами, внесеними згідно із Законами № 1907-III від 13.07.2000, № 1294-IV від 20.11.2003)

Антимонопольний комітет України утворює територіальні відділення.

Один з державних уповноважених Антимонопольного комітету України за посадою є також головою Київського міського територіального відділення Антимонопольного комітету України. (Статтю 6 доповнено частиною четвертою згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

Антимонопольний комітет України і його територіальні відділення становлять систему органів Антимонопольного комітету України, яку очолює Голова Комітету.

Антимонопольний комітет України, його територіальні відділення є юридичними особами, мають поточні та вкладні (депозитні) рахунки в установах банку, печатки із зображенням Державного герба України та своїм найменуванням. (Частина статті 6 із змінами, внесеними згідно із Законом № 2921-III від 10.01.2002)

Антимонопольний комітет України, адміністративні колегії Антимонопольного комітету України, державні уповноважені Антимонопольного комітету України, адміністративні колегії територіальних відділень Антимонопольного комітету України є органами Антимонопольного комітету України. (Статтю 6 доповнено частиною сьомою згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

### **Стаття 7. Повноваження Антимонопольного комітету України**

У сфері здійснення контролю за дотриманням законодавства про захист економічної конкуренції Антимонопольний комітет України має такі повноваження:

1) розглядати заяви і справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції та проводити розслідування за цими заявами і справами;

2) приймати передбачені законодавством про захист економічної конкуренції розпорядження та рішення за заявами і справами, перевіряти та переглядати рішення у справах, надавати висновки щодо кваліфікації дій відповідно до законодавства про захист економічної конкуренції;

3) розглядати справи про адміністративні правопорушення, приймати постанови та перевіряти їх законність та обґрунтованість;

4) перевіряти суб'єкти господарювання, об'єднання, органи влади, органи місцевого самоврядування, органи адміністративно-господарського управління та контролю щодо дотримання ними вимог законодавства про захист економічної конкуренції та під час проведення розслідувань за заявами і справами про порушення законодавства про захист економічної конкуренції;

5) при розгляді заяв і справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, проведенні перевірки та в інших передбачених законом випадках вимагати від суб'єктів господарювання, об'єднань, органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю, їх посадових осіб і працівників, інших фізичних та юридичних осіб інформацію, в тому числі з обмеженим доступом;

6) призначати експертизу та експерта з числа осіб, які володіють необхідними знаннями для надання експертного висновку;

7) у випадках та порядку, передбачених законом, проводити огляд службових приміщень та транспортних засобів суб'єктів господарювання — юридичних осіб, вилучати або накладати арешт на предмети, документи чи інші носії інформації, які можуть бути доказами або джерелом доказів у справі незалежно від їх місцезнаходження;

8) у разі перешкоджання працівникам Антимонопольного комітету України у виконанні ними повноважень, передбачених пунктами 4, 5 і 7 цієї частини, залучати працівників органів внутрішніх справ для застосування заходів, передбачених законом, для подолання перешкод;

9) залучати працівників органів внутрішніх справ, митних та інших правоохоронних органів для забезпечення проведення розгля-



ду справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, зокрема в разі проведення розслідування;

10) залучати до проведення перевірок спеціалістів органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій за погодженням з їх керівниками, депутатів місцевих рад за їх згодою;

11) проводити дослідження ринку, визначати межі товарного ринку, а також становище, в тому числі монопольне (домінуюче), суб'єктів господарювання на цьому ринку та приймати відповідні рішення (розпорядження);

12) визначати наявність або відсутність контролю між суб'єктами господарювання або їх частинами та склад групи суб'єктів господарювання, що є єдиним суб'єктом господарювання;

13) вносити до органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування обов'язкові для розгляду подання щодо анулювання ліцензій, припинення операцій, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів господарювання, у разі порушення ними законодавства про захист економічної конкуренції;

14) надавати обов'язкові для розгляду рекомендації органам влади, органам місцевого самоврядування, органам адміністративно-господарського управління та контролю, суб'єктам господарювання, об'єднанням щодо припинення дій або бездіяльності, які містять ознаки порушень законодавства про захист економічної конкуренції, та усунення причин виникнення цих порушень і умов, що їм сприяють;

15) звертатися до суду з позовами, заявами і скаргами у зв'язку із застосуванням законодавства про захист економічної конкуренції, а також із запитамися щодо надання інформації про судові справи, що розглядаються цими судами відповідно до законодавства про захист економічної конкуренції;

16) звертатись та одержувати від компетентних органів інших держав необхідну інформацію для здійснення своїх повноважень;

17) надавати компетентним органам інших держав інформацію у випадках та порядку, передбачених законом;

18) здійснювати інші повноваження, передбачені законодавством про захист економічної конкуренції.

У сфері здійснення контролю за узгодженими діями, концентрацією Антимонопольний комітет України має такі повноваження:

1) розглядати заяви і справи про надання дозволу, надання висновків, попередніх висновків стосовно узгоджених дій, концентрації, проводити дослідження за цими заявами і справами;

2) приймати передбачені законодавством про захист економічної конкуренції розпорядження та рішення за заявами і справами про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію, надавати висновки, попередні висновки стосовно узгоджених дій, концентрації, висновки щодо кваліфікації дій відповідно до законодавства про захист економічної конкуренції;

3) переглядати, перевіряти рішення, прийняті органами Антимонопольного комітету України в межах компетенції;

4) дозволяти або забороняти узгоджені дії, концентрацію;

5) при розгляді заяв і справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, проведенні перевірки та в інших передбачених законом випадках вимагати від суб'єктів господарювання, об'єднань, органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю, їх посадових осіб і працівників, інших фізичних та юридичних осіб інформацію, в тому числі з обмеженим доступом;

6) здійснювати повноваження, передбачені пунктами 6, 11, 12, 15 і 16 частини першої цієї статті;

7) здійснювати інші повноваження, передбачені законодавством про захист економічної конкуренції.

У сфері формування та реалізації конкурентної політики, сприяння розвитку конкуренції, нормативного і методичного забезпечення діяльності Антимонопольного комітету України та застосування законодавства про захист економічної конкуренції Антимонопольний комітет України має такі повноваження:

1) вимагати від суб'єктів господарювання, об'єднань, органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю, їх посадових осіб інформацію, у тому числі з обмеженим доступом, необхідну для дослідження ринків, а також інформацію про реалізацію конкурентної політики;

2) узагальнювати та аналізувати інформацію про реалізацію актів законодавства про захист економічної конкуренції щодо пріоритетів і напрямів конкурентної політики;

3) брати участь у розробленні та вносити в установленому порядку Президенту України та Кабінету Міністрів України пропо-

зичії щодо законів та інших нормативно-правових актів, які регулюють питання розвитку конкуренції, конкурентної політики та демонополізації економіки, погоджувати проекти нормативно-правових актів Президента України, Кабінету Міністрів України, центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю, що можуть вплинути на конкуренцію;

4) здійснювати повноваження, передбачені пунктами 6, 11, 12 і 15 частини першої цієї статті;

5) надавати обов'язкові для розгляду рекомендації та вносити до органів державної влади, органів місцевого самоврядування, установ, організацій, суб'єктів господарювання, об'єднань пропозиції щодо здійснення заходів, спрямованих на обмеження монополізму, розвиток підприємництва і конкуренції, запобігання порушенням законодавства про захист економічної конкуренції, а також щодо припинення дій або бездіяльності, які можуть мати негативний вплив на конкуренцію;

6) взаємодіяти з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, органами адміністративно-господарського управління та контролю, підприємствами, установами та організаціями з питань розвитку, підтримки, захисту економічної конкуренції та демонополізації економіки;

7) узагальнювати практику застосування законодавства про захист економічної конкуренції, вносити до відповідних органів державної влади пропозиції щодо його удосконалення;

8) розробляти та організовувати здійснення заходів, спрямованих на запобігання порушенням законодавства про захист економічної конкуренції;

9) брати участь у розробленні та внесенні Президенту України та Кабінету Міністрів України пропозицій щодо проектів нормативно-правових актів з питань конкурентної політики, розвитку і захисту конкуренції та демонополізації економіки;

10) розробляти та затверджувати разом з іншими заінтересованими органами державної влади міжвідомчі нормативно-правові акти з питань розвитку і захисту економічної конкуренції та демонополізації економіки;

11) приймати власні нормативно-правові акти у формі розпоряджень з питань, що належать до його компетенції, зокрема щодо кон-

тролю за узгодженими діями, концентрацією, підвідомчості та розгляду заяв і справ про узгоджені дії, концентрацію, порушення законодавства про захист економічної конкуренції, організації діяльності органів Антимонопольного комітету України;

12) здійснювати офіційне тлумачення власних нормативно-правових актів;

13) надавати рекомендаційні роз'яснення з питань застосування законодавства про захист економічної конкуренції;

14) вносити пропозиції Президенту України, Кабінету Міністрів України, Національному банку України, приписи органам влади, органам місцевого самоврядування щодо зміни прийнятих ними нормативно-правових актів, які не відповідають законодавству про захист економічної конкуренції або внаслідок неоднозначного розуміння яких створюються перешкоди для розвитку конкуренції;

15) утворювати адміністративні колегії Антимонопольного комітету України;

16) утворювати територіальні відділення та дорадчі органи Антимонопольного комітету України;

17) брати участь у розробленні та реалізації міжнародних проєктів і програм, а також здійснювати співробітництво з міжнародними організаціями, державними органами і неурядовими організаціями інших держав з питань, що належать до компетенції Антимонопольного комітету України;

18) видавати свої друковані органи, офіційні видання (збірники) актів законодавства про захист економічної конкуренції, вести електронну сторінку в мережі Інтернет;

19) здійснювати інші повноваження, передбачені законодавством про захист економічної конкуренції.

Здійснення іншими органами державної влади повноважень Антимонопольного комітету України, передбачених пунктами 1–4 і 11 частини першої, пунктами 1, 2 і 4 частини другої, пунктами 11–13, 15 і 16 частини третьої цієї статті, не допускається.

(Стаття 7 в редакції Закону № 1907-III від 13.07.2000, із змінами, внесеними згідно із Законом № 762-IV від 15.05.2003; в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003, частина перша статті 7 в частині надання повноважень розглядати справи про адміністративні правопорушення, набирає чинності з дня внесення відповідних змін до Ко-

дексу України про адміністративні правопорушення (80731-10, 80732-10) згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

(Статтю 8 виключено на підставі Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

### **Стаття 9. Голова Антимонопольного комітету України**

Голова Антимонопольного комітету України призначається на посаду та звільняється з посади Президентом України за згодою Верховної Ради України.

Строк повноважень Голови Антимонопольного комітету України становить сім років. Голова Антимонопольного комітету України не може призначатися на цю посаду більше ніж на два строки підряд. (Частина друга статті 9 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

Після закінчення строку повноважень Голова Антимонопольного комітету України продовжує виконувати свої обов'язки до призначення нового Голови.

Голова Антимонопольного комітету України може бути звільнений з посади у разі вчинення ним злочину та у зв'язку з неможливістю виконання обов'язків за станом здоров'я. Голова Антимонопольного комітету України має право заявити про свою відставку Президенту України. Припинення повноважень Голови Комітету не тягне за собою складання повноважень державними уповноваженими Антимонопольного комітету України. (Частина четверта статті 9 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

Замість Голови Антимонопольного комітету України, повноваження якого достроково припинено, має бути призначено нового Голову на строк, що залишився.

Голова Антимонопольного комітету України:

очолює Антимонопольний комітет України та спрямовує його діяльність, головує на засіданнях Антимонопольного комітету України; (Абзац другий частини шостої статті 9 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

вносить Прем'єр-міністру України пропозиції щодо призначення та звільнення з посад заступників Голови та державних уповноважених Антимонопольного комітету України;

розподіляє обов'язки між першими заступниками, заступниками Голови та державними уповноваженими Антимонопольного комітету України, спрямовує діяльність територіальних відділень

Антимонопольного комітету України; (Абзац четвертий частини шостої статті 9 в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

подає на затвердження Антимонопольному комітету України кошторис доходів і видатків Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень;

є розпорядником бюджетних асигнувань на утримання і забезпечення діяльності Антимонопольного комітету України;

здійснює прийняття, переведення та звільнення працівників апарату Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень, застосовує заходи заохочення та накладає дисциплінарні стягнення на працівників апарату Комітету та його територіальних відділень відповідно до закону;

утворює територіальні відділення в межах кошторису, тимчасові адміністративні колегії Антимонопольного комітету України для розгляду питань, що належать до компетенції Антимонопольного комітету України; (Абзац восьмий частини шостої статті 9 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

видає накази, затверджує положення, інструкції та інші акти, обов'язкові для працівників Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень; (Абзац дев'ятий частини шостої статті 9 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

представляє Антимонопольний комітет України у відносинах з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, органами адміністративно-господарського управління та контролю, суб'єктами господарювання, громадянами та об'єднаннями суб'єктів господарювання чи громадян та підписує від імені Антимонопольного комітету України міжвідомчі нормативно-правові акти; (Абзац десятий частини шостої статті 9 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

має право за клопотанням осіб, які беруть участь у справі, поданням органів Антимонопольного комітету України, голови його територіального відділення або з власної ініціативи витребувати будь-які матеріали, в тому числі заяви і справи про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію, про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, що перебувають на розгляді органу Антимонопольного комітету України чи голови територіального відділення Антимонопольного комітету України, та передати їх на

розгляд іншому органу Антимонопольного комітету України чи голові територіального відділення Антимонопольного комітету України, за винятком заяв і справ, віднесених до виключної компетенції Антимонопольного комітету України як вищого колегіального органу; (Частина шосту статті 9 доповнено абзацом одинадцятим згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

затверджує структуру Антимонопольного комітету України;

(Частина шосту статті 9 доповнено абзацом дванадцятим згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

затверджує штатний розпис та кошторис Антимонопольного комітету України за погодженням з уповноваженим центральним органом виконавчої влади з питань фінансів, штатний розпис та кошторис територіальних відділень Антимонопольного комітету України; (Частина шосту статті 9 доповнено абзацом тринадцятим згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

здійснює інші дії, передбачені законодавством про захист економічної конкуренції. (Абзац чотирнадцятий частини шостої статті 9 в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

Голова Антимонопольного комітету України на вимогу Верховної Ради України, але не рідше одного разу на рік, звітує перед Верховною Радою України про діяльність Комітету.

Голова Антимонопольного комітету України має статус державного уповноваженого, передбачений цим Законом.

Голова Антимонопольного комітету України має право брати участь у засіданнях Кабінету Міністрів України з правом дорадчого голосу. (Статтю 9 доповнено частиною дев'ятою згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

(Стаття 9 в редакції Закону № 1907-III від 13.07.2000)

### **Стаття 10. Заступники Голови Антимонопольного комітету України**

Перших заступників і заступників Голови Антимонопольного комітету України з числа державних уповноважених призначає на посади та звільняє з посад Президент України за поданням Прем'єр-міністра України, яке вноситься на підставі пропозицій Голови Антимонопольного комітету України. (Частина перша статті 10 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

Строк повноважень перших заступників та заступників Голови Антимонопольного комітету України припиняється із завершенням

строку їх повноважень як державних уповноважених або відповідно до частини другої статті 18 цього Закону.

(Статтю 10 доповнено частиною другою згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

Перші заступники та заступники Голови Антимонопольного комітету України:

1) координують і контролюють роботу територіальних відділень Антимонопольного комітету України, дорадчих органів Антимонопольного комітету України та установ, що належать до сфери управління Антимонопольного комітету України;

2) спрямовують і контролюють діяльність підпорядкованих їм структурних підрозділів;

3) організовують правове забезпечення діяльності структурних підрозділів апарату Антимонопольного комітету України;

4) забезпечують взаємодію Антимонопольного комітету України з Верховною Радою України;

5) забезпечують взаємодію Антимонопольного комітету України з міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади, правоохоронними органами, судами, іншими органами державної влади, підприємствами, установами та організаціями;

6) забезпечують співробітництво Антимонопольного комітету України з міжнародними організаціями, державними органами та неурядовими організаціями інших держав;

7) за дорученням Голови Антимонопольного комітету України беруть участь у засіданнях комітетів Верховної Ради України під час розгляду питань, пов'язаних з діяльністю Антимонопольного комітету України, та представляють Антимонопольний комітет України у відносинах з іншими органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями;

8) погоджують призначення на посади та звільнення з посад працівників, зміни у структурі та штатному розписі підпорядкованих їм структурних підрозділів.

(Статтю 10 доповнено частиною третьою згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

Перші заступники мають право уповноважувати працівників Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень представляти інтереси Антимонопольного комітету України в суді.



(Статтю 10 доповнено частиною четвертою згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

Розподіл обов'язків між першими заступниками Голови та заступниками Голови Антимонопольного комітету України здійснює Голова Антимонопольного комітету України. (Статтю 10 доповнено частиною п'ятою згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

Перші заступники і заступники Голови Антимонопольного комітету України виконують за дорученням Голови окремі його функції і заступають Голову Комітету у разі його відсутності або неможливості здійснення ним своїх повноважень. (Частина шоста статті 10 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

У разі відсутності перших заступників і заступників обов'язки Голови Антимонопольного комітету України виконує державний уповноважений Антимонопольного комітету України. (Частина сьома статті 10 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

(Стаття 10 в редакції Закону № 1907-III від 13.07.2000)

**Стаття 11. Державні уповноважені Антимонопольного комітету України**

Державні уповноважені Антимонопольного комітету України призначаються на посади та звільняються з посад Президентом України за поданням Прем'єр-міністра України, яке вноситься на підставі пропозицій Голови Антимонопольного комітету України.

Строк повноважень державного уповноваженого Антимонопольного комітету України становить сім років. (Частина друга статті 11 в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

Після закінчення строку повноважень державний уповноважений Антимонопольного комітету України продовжує виконувати свої обов'язки до призначення на цю посаду нового державного уповноваженого.

Замість державного уповноваженого, який достроково вибув зі складу Комітету, має бути призначено нового державного уповноваженого на строк, що залишився.

(Частина п'яту статті 11 виключено на підставі Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

Державним уповноваженим може бути призначено громадянина України, який досяг тридцяти років, має вищу, як правило, юри-

дичну чи економічну освіту, стаж роботи за фахом не менше п'яти років протягом останніх десяти років.

Державні уповноважені є членами Антимонопольного комітету України як вищого колегіального органу.

Державні уповноважені очолюють або входять до складу адміністративних колегій Антимонопольного комітету України, виконують інші обов'язки за дорученням Голови Антимонопольного комітету України. (Частина восьма статті 11 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

(Стаття 11 в редакції Закону № 1907-III від 13.07.2000)

### **Стаття 12. Територіальні відділення Антимонопольного комітету України**

Для реалізації завдань, покладених на Антимонопольний комітет України, в Автономній Республіці Крим, областях, містах Києві і Севастополі утворюються територіальні відділення Антимонопольного комітету України, повноваження яких визначаються Комітетом у межах його компетенції. У разі необхідності можуть утворюватись міжобласні територіальні відділення. (Частина перша статті 12 із змінами, внесеними згідно із Законами № 1907-III від 13.07.2000, № 1294-IV від 20.11.2003)

Повноваження територіальних відділень Антимонопольного комітету України визначаються цим Законом, іншими актами законодавства. Повноваження територіального відділення Антимонопольного комітету України не можуть виходити за межі повноважень Антимонопольного комітету України, визначених законом. (Частина друга статті 12 в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

Територіальне відділення Антимонопольного комітету України очолює голова територіального відділення. Голова територіального відділення та його заступник призначаються та звільняються Головою Антимонопольного комітету України. Заступник голови територіального відділення призначається та звільняється Головою Комітету за поданням голови територіального відділення. (Частина третя статті 12 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

Голова Київського міського територіального відділення Антимонопольного комітету України за посадою є державним уповноваженим Антимонопольного комітету України. (Статтю 12 доповнено частиною четвертою згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

Обмеження щодо порядку призначення голів територіальних відділень Антимонопольного комітету України та їх заступників, у тому числі шляхом встановлення обов'язку погодження з іншими органами державної влади, органами місцевого самоврядування кандидатур на ці посади, не допускається. (Частина статті 12 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1907-III від 13.07.2000, в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

Територіальне відділення Антимонопольного комітету України підконтрольне та підвітне Антимонопольному комітету України. (Частина статті 12 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1907-III від 13.07.2000, в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

**Стаття 12-1. Порядок утворення і діяльності колегіальних органів Антимонопольного комітету України**

Постійно діючі адміністративні колегії Антимонопольного комітету України утворюються Антимонопольним комітетом України з числа державних уповноважених Антимонопольного комітету України у складі трьох осіб. Постійно діючу адміністративну колегію очолює перший заступник або один із заступників Голови Антимонопольного комітету України.

Тимчасові адміністративні колегії Антимонопольного комітету України утворюються Головою Антимонопольного комітету України з числа державних уповноважених та голів територіальних відділень Антимонопольного комітету України у складі не менше ніж три особи. Тимчасову адміністративну колегію очолює державний уповноважений Антимонопольного комітету України.

Адміністративна колегія територіального відділення Антимонопольного комітету України утворюється головою територіального відділення Антимонопольного комітету України з числа керівних працівників територіального відділення у складі не менше ніж три особи цього територіального відділення. За згодою Голови Антимонопольного комітету України до складу адміністративної колегії територіального відділення Антимонопольного комітету України можуть входити посадові особи Антимонопольного комітету України. Адміністративну колегію територіального відділення Антимонопольного комітету України очолює голова територіального відділення або його заступник.

Діяльність адміністративної колегії територіального відділення Антимонопольного комітету України координує голова відповідно-

го територіального відділення Антимонопольного комітету України.

Члени Антимонопольного комітету України, адміністративної колегії Антимонопольного комітету України, адміністративної колегії територіального відділення Антимонопольного комітету України мають рівні права щодо розгляду питань, що належать до компетенції цих органів відповідно до законодавства про захист економічної конкуренції, в тому числі під час прийняття розпоряджень і рішень.

Рішення адміністративної колегії Антимонопольного комітету України приймається від імені Антимонопольного комітету України.

Рішення адміністративної колегії територіального відділення Антимонопольного комітету України приймається від імені територіального відділення Антимонопольного комітету України.

Формою роботи Антимонопольного комітету України, адміністративних колегій Антимонопольного комітету України, адміністративних колегій територіальних відділень Антимонопольного комітету України є їх засідання.

Засідання Антимонопольного комітету України, адміністративної колегії Антимонопольного комітету України, адміністративної колегії територіального відділення Антимонопольного комітету України є правоможним за умови присутності більшості від їх встановленого складу.

Розпорядження та рішення Антимонопольного комітету України, адміністративної колегії Антимонопольного комітету України, адміністративної колегії територіального відділення Антимонопольного комітету України приймаються шляхом голосування більшістю голосів присутніх на їх засіданнях членів.

У разі перевірки Антимонопольним комітетом України рішення, прийнятого державним уповноваженим Антимонопольного комітету України, адміністративною колегією Антимонопольного комітету України, перевірки законності та обґрунтованості постанови про адміністративне правопорушення, винесеної адміністративною колегією Антимонопольного комітету України, державним уповноваженим Антимонопольного комітету України, засідання є правоможним, якщо на ньому присутня більшість від встановленого складу Антимонопольного комітету України, без урахування членів

Антимонопольного комітету України, які приймали рішення, виносили постанову, що перевіряється. У такому разі рішення приймається Антимонопольним комітетом України більшістю від його встановленого складу. При цьому члени Антимонопольного комітету України, які приймали рішення, виносили постанову, що перевіряється, не беруть участі у голосуванні.

Порядок діяльності Антимонопольного комітету України, адміністративних колегій Антимонопольного комітету України, адміністративних колегій територіального відділення Антимонопольного комітету України як колегіальних органів визначається цим Законом, іншими актами законодавства про захист економічної конкуренції, в тому числі регламентами цих органів, що затверджуються Антимонопольним комітетом України.

(Закон доповнено статтею 12-1 згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

### **Стаття 13. Виключна компетенція Антимонопольного комітету України як вищого колегіального органу**

Виключно до компетенції Антимонопольного комітету України належать:

1) надання дозволу або заборона узгоджених дій відповідно до частин першої та другої статті 10 Закону України “Про захист економічної конкуренції”;

2) перевірка рішень, прийнятих державними уповноваженими та адміністративними колегіями Антимонопольного комітету України, перевірка законності та обґрунтованості постанов про адміністративні правопорушення, винесених державними уповноваженими та адміністративними колегіями Антимонопольного комітету України. Це обмеження не розповсюджується на випадки перевірок, розслідувань і судових розглядів відповідними правоохоронними органами і судами;

3) перегляд рішень, прийнятих Антимонопольним комітетом України, у справах про порушення законодавства про захист економічної конкуренції та за заявами і справами про узгоджені дії, концентрацію;

4) затвердження власних нормативно-правових актів;

5) затвердження разом з іншими заінтересованими органами виконавчої влади міжвідомчих нормативно-правових актів;

6) схвалення проєктів нормативно-правових актів, розроблених

Антимонопольним комітетом України з питань, що належать до його компетенції, відповідно до законодавства про захист економічної конкуренції;

7) офіційне тлумачення власних нормативно-правових актів і надання рекомендаційних роз'яснень з питань застосування законодавства про захист економічної конкуренції;

8) затвердження Положення про територіальне відділення Антимонопольного комітету України;

9) затвердження положень про дорадчі органи Антимонопольного комітету України та їх склад;

10) утворення постійно діючих адміністративних колегій Антимонопольного комітету України;

11) заслуховування звітів державних уповноважених, голів територіальних відділень, керівників самостійних структурних підрозділів апарату Антимонопольного комітету України;

12) затвердження звітів про діяльність Антимонопольного комітету України для подання їх Верховній Раді України.

Антимонопольний комітет України як вищий колегіальний орган може розглядати будь-яке питання, що належить до компетенції його органів.

(Стаття 13 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1907-III від 13.07.2000, в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003, частина перша статті 13 в частині надання повноважень розглядати справи про адміністративні правопорушення, набирає чинності з дня внесення відповідних змін до Кодексу України про адміністративні правопорушення (80731-10, 80732-10) згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

**Стаття 14. Компетенція адміністративних колегій Антимонопольного комітету України та адміністративних колегій територіального відділення Антимонопольного комітету України**

Постійно діюча адміністративна колегія Антимонопольного комітету України має такі повноваження:

1) розглядати заяви і справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, про надання дозволу, надання попередніх висновків стосовно узгоджених дій, концентрації, проводити розслідування або дослідження за цими заявами і справами;

2) приймати передбачені законодавством про захист економічної конкуренції розпорядження та рішення, надавати висновки

щодо кваліфікації дій відповідно до законодавства про захист економічної конкуренції, попередні висновки стосовно узгоджених дій, концентрації;

3) перевіряти рішення адміністративних колегій територіальних відділень Антимонопольного комітету України;

4) переглядати рішення, прийняті постійно діючою адміністративною колегією Антимонопольного комітету України;

5) при розгляді заяв і справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, проведенні перевірки та в інших передбачених законом випадках вимагати від суб'єктів господарювання, об'єднань, органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю, їх посадових осіб і працівників, інших фізичних та юридичних осіб інформацію, в тому числі з обмеженим доступом;

6) призначати експертизу та експерта з числа осіб, які володіють необхідними знаннями для надання експертного висновку;

7) проводити дослідження ринку, визначати межі товарного ринку, а також становище, в тому числі монопольне (домінуюче), суб'єктів господарювання на цьому ринку та приймати відповідні рішення (розпорядження);

8) визначати наявність або відсутність контролю між суб'єктами господарювання або їх частинами та склад групи суб'єктів господарювання, що є єдиним суб'єктом господарювання;

9) вносити до органів виконавчої влади обов'язкові для розгляду подання щодо анулювання ліцензій, припинення операцій, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів господарювання, у разі порушення ними законодавства про захист економічної конкуренції;

10) надавати обов'язкові для розгляду рекомендації органам влади, органам місцевого самоврядування, органам адміністративно-господарського управління та контролю, суб'єктам господарювання, об'єднанням щодо припинення дій або бездіяльності, які містять ознаки порушень законодавства про захист економічної конкуренції, та усунення причин виникнення цих порушень і умов, що їм сприяють;

11) розглядати справи про адміністративні правопорушення, вносити постанови, а також перевіряти законність та обґрунтованість постанов, винесених адміністративними колегіями територіальних відділень Антимонопольного комітету України, в цих справах;

12) звертатися до суду із запитами щодо надання інформації про справи, що розглядаються цими судами відповідно до законодавства про захист економічної конкуренції.

Постійно діюча адміністративна колегія Антимонопольного комітету України має право надавати обов'язкові для розгляду рекомендації та вносити пропозиції органам державної влади, органам місцевого самоврядування, установам, організаціям, суб'єктам господарювання, об'єднанням щодо здійснення заходів, спрямованих на обмеження монополізму, розвиток підприємництва і конкуренції, запобігання порушенням законодавства про захист економічної конкуренції, а також щодо припинення дій або бездіяльності, що можуть мати негативний вплив на конкуренцію.

Постійно діюча адміністративна колегія Антимонопольного комітету України здійснює інші повноваження відповідно до законодавства про захист економічної конкуренції.

До компетенції тимчасової адміністративної колегії Антимонопольного комітету України належать перегляд прийнятих тимчасовою адміністративною колегією Антимонопольного комітету України рішень, здійснення повноважень, передбачених у пунктах 1, 2, 5–10 і 12 частини першої, частині другій цієї статті, а також здійснення інших повноважень відповідно до законодавства про захист економічної конкуренції.

Адміністративна колегія територіального відділення Антимонопольного комітету України має такі повноваження:

1) розглядати заяви і справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, про надання дозволу, надання попередніх висновків стосовно узгоджених дій, проводити розслідування або дослідження за цими заявами і справами;

2) приймати передбачені законодавством про захист економічної конкуренції розпорядження та рішення, надавати висновки щодо кваліфікації дій відповідно до законодавства про захист економічної конкуренції, попередні висновки стосовно узгоджених дій;

3) розглядати справи про адміністративні правопорушення, вносити постанови в цих справах;

4) переглядати рішення, прийняті адміністративною колегією територіального відділення Антимонопольного комітету України;

5) при розгляді заяв і справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, проведенні перевірки та в інших пе-



редбачених законом випадках вимагати від суб'єктів господарювання, об'єднань, органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю, їх посадових осіб і працівників, інших фізичних та юридичних осіб інформацію, в тому числі з обмеженим доступом;

6) призначати експертизу та експерта з числа осіб, які володіють необхідними знаннями для надання експертного висновку;

7) проводити дослідження ринку, визначати межі товарного ринку, а також становище, в тому числі монопольне (домінуюче), суб'єктів господарювання на цьому ринку та приймати відповідні рішення (розпорядження);

8) визначати наявність або відсутність контролю між суб'єктами господарювання або їх частинами та склад групи суб'єктів господарювання, що є єдиним суб'єктом господарювання;

9) вносити до органів виконавчої влади обов'язкові для розгляду подання щодо анулювання ліцензій, припинення операцій зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання у разі порушення ними законодавства про захист економічної конкуренції;

10) надавати обов'язкові для розгляду рекомендації органам влади, органам місцевого самоврядування, органам адміністративно-господарського управління та контролю, суб'єктам господарювання, об'єднанням щодо припинення дій або бездіяльності, які містять ознаки порушень законодавства про захист економічної конкуренції, та усунення причин виникнення цих порушень і умов, що їм сприяють;

11) звертатися до суду із запитом щодо надання інформації про справу, що розглядаються цими судами відповідно до законодавства про захист економічної конкуренції.

Адміністративна колегія територіального відділення Антимонопольного комітету України має право надавати обов'язкові для розгляду рекомендації та вносити до органів державної влади, органів місцевого самоврядування, установ, організацій, суб'єктів господарювання, об'єднань пропозиції щодо проведення заходів, спрямованих на обмеження монополізму, розвиток підприємництва і конкуренції, запобігання порушенням законодавства про захист економічної конкуренції, а також щодо припинення дій або бездіяльності, що можуть мати негативний вплив на конкуренцію.

Адміністративна колегія територіального відділення Антимоно-

польного комітету України здійснює інші повноваження відповідно до законодавства про захист економічної конкуренції.

(Стаття 14 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1907-III від 13.07.2000, в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003, стаття 14 в частині надання повноважень розглядати справи про адміністративні правопорушення, набирає чинності з дня внесення відповідних змін до Кодексу України про адміністративні правопорушення (80731-10, 80732-10) згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

### **Стаття 15. Апарат Антимонопольного комітету України, його територіальних відділень**

Апарат Антимонопольного комітету України, його територіальних відділень здійснює роботу із забезпечення діяльності Антимонопольного комітету України та його органів, територіальних відділень Антимонопольного комітету України, в тому числі організаційну, технічну, аналітичну, інформаційно-довідкову та іншу роботу.

Посадові особи апарату Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень з метою виконання завдань, визначених частиною першою цієї статті, за дорученням Голови Антимонопольного комітету України, державного уповноваженого чи іншого органу Антимонопольного комітету України можуть здійснювати такі дії:

1) проводити розслідування за заявами і справами про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, дослідження за заявами і справами про надання дозволу та попередніх висновків стосовно узгоджених дій, концентрації суб'єктів господарювання, проводити дослідження ринків;

2) проводити перевірки суб'єктів господарювання, об'єднань, органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю щодо дотримання ними вимог законодавства про захист економічної конкуренції та під час проведення розслідувань за заявами і справами про порушення законодавства про захист економічної конкуренції;

3) безперешкодно входити до приміщень підприємств, установ та організацій під час проведення перевірок та розслідувань за заявами і справами про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, за умови пред'явлення службового посвідчення і документів, що підтверджують проведення перевірки чи розслідування;

4) при розгляді заяв і справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, проведенні перевірки та в інших пе-

передбачених законом випадках вимагати від суб'єктів господарювання, об'єднань, органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю, їх посадових осіб і працівників, інших фізичних та юридичних осіб інформацію, в тому числі з обмеженим доступом;

5) у випадках та порядку, передбачених законом, проводити огляд службових приміщень та транспортних засобів суб'єктів господарювання – юридичних осіб, вилучати або накладати арешт на предмети, документи чи інші носії інформації, які можуть бути доказами чи джерелом доказів у справі незалежно від їх місцезнаходження;

6) у разі перешкоджання працівникам Антимонопольного комітету України виконувати повноваження, передбачені пунктами 2–5 частини другої цієї статті, залучати працівників органів внутрішніх справ для застосування передбачених законом заходів, необхідних для подолання перешкод;

7) залучати працівників органів внутрішніх справ, митних та інших правоохоронних органів до забезпечення проведення розгляду справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, зокрема в разі проведення розслідування, в тому числі збирання та вилучення доказів, накладення арешту на майно, предмети, документи, інші носії інформації;

8) залучати до проведення перевірок спеціалістів органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій за погодженням з їх керівниками, депутатів місцевих рад за їх згодою;

9) складати протоколи про адміністративні правопорушення.

Посадові особи апарату територіальних відділень Антимонопольного комітету України за дорученням органів Антимонопольного комітету України, голів відповідних територіальних відділень Антимонопольного комітету України можуть здійснювати дії, передбачені частиною другою цієї статті.

Положення про структурні підрозділи апарату Антимонопольного комітету України затверджує Голова Антимонопольного комітету України, а про структурні підрозділи апарату територіального відділення – голова територіального відділення Антимонопольного комітету України.

(Стаття 15 в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

### **ГЛАВА III. СТАТУС ДЕРЖАВНОГО УПОВНОВАЖЕНОГО ТА ГОЛОВИ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ВІДДІЛЕННЯ АНТИМОНОПОЛЬНОГО КОМІТЕТУ УКРАЇНИ**

#### **Стаття 16. Компетенція державного уповноваженого Антимонопольного комітету України**

Державний уповноважений Антимонопольного комітету України має такі повноваження:

1) розглядати заяви і справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, про надання дозволу, надання попередніх висновків стосовно узгоджених дій, концентрації, приймати розпорядження про початок розгляду справи або надавати мотивовану відповідь про відмову в розгляді справи, проводити, організувати розслідування або дослідження за цими заявами і справами, закривати провадження у цих справах незалежно від їх підвідомчості іншим органам Антимонопольного комітету України, вносити, передавати їх в установленому Антимонопольним комітетом України порядку на розгляд цих органів для прийняття рішення;

2) приймати передбачені законодавством про захист економічної конкуренції розпорядження та рішення, надавати висновки щодо кваліфікації дій відповідно до законодавства про захист економічної конкуренції, попередні висновки стосовно узгоджених дій;

3) складати протоколи, розглядати справи про адміністративні правопорушення, виносити постанови в цих справах;

4) проводити перевірки суб'єктів господарювання, об'єднань, органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю щодо дотримання ними вимог законодавства про захист економічної конкуренції та під час проведення розслідувань за заявами і справами про порушення законодавства про захист економічної конкуренції;

5) безперешкодно входити до приміщень підприємств, установ та організацій під час проведення перевірок та розслідувань за заявами і справами про порушення законодавства про захист економічної конкуренції за умови пред'явлення службового посвідчення і документів, що підтверджують проведення перевірки чи розслідування;

6) при розгляді заяв і справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, проведенні перевірки та в інших передбачених законом випадках вимагати від суб'єктів господарюван-

ня, об'єднань, органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю, їх посадових осіб і працівників, інших фізичних та юридичних осіб інформацію, в тому числі з обмеженим доступом;

7) викликати для надання пояснень під час розгляду заяв і справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції посадових осіб і працівників суб'єктів господарювання, об'єднань, органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю, інших юридичних осіб, їх структурних підрозділів, філій, представництв, а також фізичних осіб;

8) призначати експертизу та експерта з числа осіб, які володіють необхідними знаннями для надання експертного висновку;

9) у випадках та порядку, передбачених законом, проводити огляд службових приміщень та транспортних засобів суб'єктів господарювання – юридичних осіб, вилучати або накладати арешт на предмети, документи чи інші носії інформації, які можуть бути доказами чи джерелом доказів у справі незалежно від їх місцезнаходження;

10) у разі перешкоджання працівникам Антимонопольного комітету України виконувати повноваження, передбачені пунктами 4–6 і 9 частини першої цієї статті, залучати працівників органів внутрішніх справ для застосування передбачених законом заходів, необхідних для подолання перешкод;

11) залучати працівників органів внутрішніх справ, митних та інших правоохоронних органів до забезпечення проведення розгляду справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, зокрема в разі проведення розслідування, в тому числі збирання та вилучення доказів, накладення арешту на майно, предмети, документи, інші носії інформації;

12) залучати до проведення перевірок спеціалістів органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій за погодженням з їх керівниками, депутатів місцевих рад за їх згодою;

13) проводити дослідження ринку, визначати межі товарного ринку, а також становище, в тому числі монопольне (домінуюче), суб'єктів господарювання на цьому ринку та приймати відповідні рішення (розпорядження);

14) визначати наявність або відсутність контролю чи узгодженості дій між суб'єктами господарювання або їх частинами та склад групи суб'єктів господарювання, що є єдиним суб'єктом господарювання;

15) вносити до органів виконавчої влади обов'язкові для розгляду подання щодо анулювання ліцензій, припинення операцій, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів господарювання, у разі порушення ними законодавства про захист економічної конкуренції;

16) надавати обов'язкові для розгляду рекомендації та вносити пропозиції органам державної влади, органам місцевого самоврядування, установам, організаціям, суб'єктам господарювання, об'єднанням щодо здійснення заходів, спрямованих на обмеження монополізму, розвиток підприємництва і конкуренції, запобігання порушенням законодавства про захист економічної конкуренції, а також щодо припинення дій або бездіяльності, що можуть мати негативний вплив на конкуренцію;

17) надавати обов'язкові для розгляду рекомендації органам влади, органам місцевого самоврядування, органам адміністративно-господарського управління та контролю, суб'єктам господарювання, об'єднанням щодо припинення дій або бездіяльності, які містять ознаки порушень законодавства про захист економічної конкуренції, та усунення причин виникнення цих порушень і умов, що їм сприяють;

18) звертатися до суду з позовами, заявами і скаргами у зв'язку із застосуванням законодавства про захист економічної конкуренції, а також із запитамі щодо надання інформації про справи, що розглядаються цими судами відповідно до законодавства про захист економічної конкуренції;

19) представляти Антимонопольний комітет України без спеціальної довіреності в суді;

20) здійснювати інші повноваження, передбачені законодавством про захист економічної конкуренції.

Рішення та розпорядження державних уповноважених Антимонопольного комітету України приймаються від імені Антимонопольного комітету України.

Без згоди Антимонопольного комітету України як вищого колегіального органу державний уповноважений не може входити до

складу комісій, комітетів та інших органів, що створюються органами державної влади, органами місцевого самоврядування.

Державний уповноважений Антимонопольного комітету України зобов'язаний виконувати вимоги законодавства України, бути об'єктивним та неупередженим під час здійснення своїх повноважень. (Стаття 16 в редакції Закону № 1907-III від 13.07.2000, із змінами, внесеними згідно із Законом № 762-IV від 15.05.2003, в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003, частина перша статті 16 в частині надання повноважень розглядати справи про адміністративні правопорушення, набирає чинності з дня внесення відповідних змін до Кодексу України про адміністративні правопорушення (80731-10, 80732-10) згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

### **Стаття 17. Компетенція голови територіального відділення Антимонопольного комітету України**

Голова територіального відділення Антимонопольного комітету України має такі повноваження:

1) проводити, організовувати розслідування за заявами про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, дослідження за заявами про надання дозволу, попередніх висновків стосовно узгоджених дій, що підвідомчі адміністративним колегіям територіального відділення, а за дорученням Голови чи органів Антимонопольного комітету України — розслідування за заявами і справами про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, дослідження за заявами і справами про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію, підвідомчими цим органам;

2) приймати передбачені законодавством про захист економічної конкуренції розпорядження;

3) проводити перевірки суб'єктів господарювання, об'єднань, органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю щодо дотримання ними вимог законодавства про захист економічної конкуренції та під час проведення розслідувань за заявами і справами про порушення законодавства про захист економічної конкуренції;

4) безперешкодно входити до приміщень підприємств, установ та організацій під час проведення перевірок та розслідувань за заявами і справами про порушення законодавства про захист економічної конкуренції за умови пред'явлення службового посвідчення і документів, що підтверджують проведення перевірки чи розслідування;

5) при розгляді заяв і справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, проведенні перевірки та в інших передбачених законом випадках вимагати від суб'єктів господарювання, об'єднань, органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю, їх посадових осіб і працівників, інших фізичних та юридичних осіб інформацію, в тому числі з обмеженим доступом;

6) викликати для надання пояснень під час розгляду заяв і справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції посадових осіб і працівників суб'єктів господарювання, об'єднань, органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю, інших юридичних осіб, їх структурних підрозділів, філій, представництв, а також фізичних осіб;

7) призначати експертизу та експерта з числа осіб, які володіють необхідними знаннями для надання експертного висновку;

8) у випадках та порядку, передбачених законом, проводити огляд службових приміщень та транспортних засобів суб'єктів господарювання — юридичних осіб, вилучати або накладати арешт на предмети, документи чи інші носії інформації, які можуть бути доказами чи джерелом доказів у справі незалежно від їх місцезнаходження;

9) у разі перешкоджання працівникам Антимонопольного комітету України виконувати повноваження, передбачені пунктами 3, 4, 5 і 8 частини першої цієї статті, залучати працівників органів внутрішніх справ до застосування передбачених законом заходів, необхідних для подолання перешкод;

10) залучати працівників органів внутрішніх справ, митних та інших правоохоронних органів до забезпечення проведення розгляду справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, зокрема в разі проведення розслідування, в тому числі збирання та вилучення доказів, накладення арешту на майно, предмети, документи, інші носії інформації;

11) залучати до проведення перевірок спеціалістів органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій за погодженням з їх керівниками, депутатів місцевих рад за їх згодою;

12) проводити дослідження ринку, визначати межі товарного ринку, а також становище, в тому числі монопольне (домінуюче),



суб'єктів господарювання на цьому ринку та приймати відповідні рішення (розпорядження);

13) визначати наявність або відсутність контролю між суб'єктами господарювання чи їх частинами та склад групи суб'єктів господарювання, що є єдиним суб'єктом господарювання;

14) вносити до органів виконавчої влади обов'язкові для розгляду подання щодо анулювання ліцензій, припинення операцій, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів господарювання, у разі порушення ними законодавства про захист економічної конкуренції;

15) надавати обов'язкові для розгляду рекомендації та вносити до органів державної влади, органів місцевого самоврядування, установ, організацій, суб'єктів господарювання, об'єднань пропозиції щодо здійснення заходів, спрямованих на обмеження монополізму, розвиток підприємництва і конкуренції, запобігання порушенням законодавства про захист економічної конкуренції, а також щодо припинення дій або бездіяльності, що можуть мати негативний вплив на конкуренцію;

16) звертатися до суду з позовами, заявами і скаргами у зв'язку із застосуванням законодавства про захист економічної конкуренції, а також із запитами щодо надання інформації про справи, що розглядаються цими судами відповідно до законодавства про захист економічної конкуренції;

17) представляти територіальне відділення Антимонопольного комітету України без спеціальної довіреності в суді;

18) уповноважувати своїх заступників здійснювати повноваження, передбачені пунктами 1–2 частини першої цієї статті;

19) складати протоколи про адміністративні правопорушення;

20) здійснювати інші повноваження, передбачені законодавством про захист економічної конкуренції.

Голова територіального відділення Антимонопольного комітету України в Автономній Республіці Крим, голова територіального відділення Антимонопольного комітету України з питань, віднесених до його компетенції, має право бути невідкладно прийнятим відповідно Головою Верховної Ради Автономної Республіки Крим, Головою Ради міністрів Автономної Республіки Крим, керівниками та посадовими особами місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій.

Голова територіального відділення Антимонопольного комітету України має права і виконує обов'язки в межах компетенції, визначеної цим Законом, іншими актами законодавства, Положенням про територіальне відділення Антимонопольного комітету України, що затверджується Антимонопольним комітетом України, здійснює керівництво діяльністю територіального відділення, забезпечує виконання завдань і функцій, покладених на територіальне відділення та його адміністративні колеги.

Розпорядження голови територіального відділення Антимонопольного комітету України приймаються від імені територіального відділення Антимонопольного комітету України.

Без згоди Антимонопольного комітету України як вищого колегіального органу голова територіального відділення Антимонопольного комітету України не може входити до складу комісій, комітетів та інших органів, що утворюються органами державної влади, органами місцевого самоврядування.

Голова територіального відділення Антимонопольного комітету України зобов'язаний додержуватись вимог законів, бути об'єктивним і неупередженим під час здійснення своїх повноважень.

(Стаття 17 в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

**Стаття 18. Дисциплінарна відповідальність та звільнення з посади першого заступника Голови Антимонопольного комітету України, державного уповноваженого**

Перший заступник, заступник Голови Антимонопольного комітету України, державний уповноважений Антимонопольного комітету України може бути притягнутий до дисциплінарної відповідальності (крім звільнення) на загальних підставах в порядку, встановленому законом. (Частина перша статті 18 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1907-III від 13.07.2000)

Перший заступник, заступник Голови Антимонопольного комітету України, державний уповноважений Антимонопольного комітету України може бути звільнений з посади:

за станом здоров'я, який перешкоджає продовженню роботи;

за власним бажанням;

в разі грубого порушення службових обов'язків або вчинення ним злочину.

(Частина третю статті 18 виключено на підставі Закону № 1907-III від 13.07.2000)

Перший заступник, заступник Голови Антимонопольного комітету України, державний уповноважений Антимонопольного комітету України має право на відставку в порядку, визначеному законом. (Частина третя статті 18 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1907-III від 13.07.2000)

(Стаття 18 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

#### **ГЛАВА ІV. ПРАВОВІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОВНОВАЖЕНЬ АНТИМОНОПОЛЬНОГО КОМІТЕТУ УКРАЇНИ**

##### **Стаття 19. Гарантії здійснення повноважень Антимонопольного комітету України**

Під час розгляду заяв і справ про узгоджені дії, концентрацію, про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, в тому числі під час проведення розслідування, дослідження, прийняття розпоряджень, рішень за заявами і справами, здійснення інших повноважень у сфері контролю за дотриманням законодавства про захист економічної конкуренції, контролю за узгодженими діями, концентрацією органи та посадові особи Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень керуються лише законодавством про захист економічної конкуренції і є незалежними від органів державної влади, органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб та суб'єктів господарювання, а також політичних партій та інших об'єднань громадян чи їх органів. (Частина перша статті 19 в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

Втручання органів державної влади, органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб та суб'єктів господарювання, а також політичних партій та інших об'єднань громадян чи їх органів у діяльність Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень забороняється, за винятком випадків, визначених законами України. (Частина друга статті 19 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1907-III від 13.07.2000, в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

Вплив у будь-якій формі на працівника Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень з метою перешкоджання виконанню ним службових обов'язків або прийняття не-

правомірного рішення тягне за собою відповідальність, передбачену законодавством.

**Стаття 20. Відносини Антимонопольного комітету України з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, органами адміністративно-господарського управління та контролю, засобами масової інформації та громадськими організаціями**

Органи влади, органи місцевого самоврядування беруть участь у розробленні та реалізації конкурентної політики, взаємодіють з Антимонопольним комітетом України в питаннях розвитку конкуренції, розроблення регіональних програм економічного розвитку та інформують Антимонопольний комітет України про виконання заходів, пов'язаних з реалізацією конкурентної політики. (Статтю 20 доповнено частиною першою згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

У питаннях розвитку конкуренції та демонополізації економіки Антимонопольний комітет України та його територіальні відділення взаємодіють з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, органами адміністративно-господарського управління та контролю.

Антимонопольний комітет України та його територіальні відділення взаємодіють із засобами масової інформації та громадськими організаціями у роботі по запобіганню порушенням законодавства про захист економічної конкуренції, оприлюднюють у засобах масової інформації повідомлення про свою діяльність і прийняті рішення.

(Частина третя статті 20 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

Органи влади, органи місцевого самоврядування, органи адміністративно-господарського управління та контролю зобов'язані погоджувати з Антимонопольним комітетом України, його територіальними відділеннями проекти нормативно-правових актів та інших рішень, які можуть вплинути на конкуренцію, зокрема щодо створення суб'єктів господарювання, встановлення і зміни правил їх поведінки на ринку, або такі, що можуть призвести до недопущення, усунення, обмеження чи спотворення конкуренції на відповідних ринках, а також одержувати дозвіл Антимонопольного комітету України на концентрацію у випадках, передбачених законом. (Частина четверта статті 20 в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

(Стаття 20 в редакції Закону Законом № 1907-III від 13.07.2000)

**Стаття 20-1. Відносини Антимонопольного комітету України з Верховною Радою України, Кабінетом Міністрів України**

Антимонопольний комітет України щорічно до 15 березня наступного за звітним року подає до Верховної Ради України звіт про свою діяльність.

Верховна Рада України щорічно розглядає до 15 квітня звіт Антимонопольного комітету України, а також заслуховує доповіді, інформацію (повідомлення) Антимонопольного комітету України.

Антимонопольний комітет України в разі необхідності подає до комітетів Верховної Ради України пропозиції до законопроектів з питань, що належать до його компетенції.

Антимонопольний комітет України взаємодіє з Кабінетом Міністрів України в питаннях розроблення і здійснення програм економічного розвитку України.

Антимонопольний комітет України розробляє та подає до Кабінету Міністрів України проекти актів щодо пріоритетів і напрямів конкурентної політики на визначений період, узагальнює та аналізує інформацію про їх виконання.

(Закон доповнено статтею 20-1 згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

**Стаття 21. Повідомлення про порушення законодавства про захист економічної конкуренції**

Органи державної влади, органи місцевого самоврядування, органи адміністративно-господарського управління та контролю, їх посадові особи зобов'язані передавати Антимонопольному комітету України та його територіальним відділенням відомості, що можуть свідчити про порушення законодавства про захист економічної конкуренції.

(Стаття 21 в редакції Закону № 1907-III від 13.07.2000)

**Стаття 22. Обов'язковість виконання розпоряджень, рішень та вимог органу Антимонопольного комітету України, голови територіального відділення Антимонопольного комітету України**

Розпорядження, рішення та вимоги органу Антимонопольного комітету України, голови територіального відділення Антимонопольного комітету України, вимоги уповноважених ними працівників Антимонопольного комітету України, його територіального відділення в межах їх компетенції є обов'язковими для виконання у визначені ними строки, якщо інше не передбачено законом.

Невиконання розпоряджень, рішень та вимог органу Антимонопольного комітету України, голови територіального відділення Антимонопольного комітету України, вимог уповноважених ними працівників Антимонопольного комітету України, його територіального відділення тягне за собою передбачену законом відповідальність.

(Стаття 22 в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

### **Стаття 22-1. Обов'язок надання інформації**

Суб'єкти господарювання, об'єднання, органи влади, органи місцевого самоврядування, органи адміністративно-господарського управління та контролю, інші юридичні особи, їх структурні підрозділи, філії, представництва, їх посадові особи та працівники, фізичні особи зобов'язані на вимогу органу Антимонопольного комітету України, голови територіального відділення Антимонопольного комітету України, уповноважених ними працівників Антимонопольного комітету України, його територіального відділення подавати документи, предмети чи інші носії інформації, пояснення, іншу інформацію, в тому числі з обмеженим доступом та банківську таємницю, необхідну для виконання Антимонопольним комітетом України, його територіальними відділеннями завдань, передбачених законодавством про захист економічної конкуренції.

Документи, статистична та інша інформація, необхідні для виконання завдань, передбачених законодавством про захист економічної конкуренції, надаються на вимогу органу Антимонопольного комітету України, голови територіального відділення Антимонопольного комітету України, уповноважених ними працівників Антимонопольного комітету України, його територіального відділення безкоштовно. Вимоги органу Антимонопольного комітету України, голови територіального відділення Антимонопольного комітету України можуть передбачати як одноразове, так і періодичне надання інформації.

Інформація з обмеженим доступом, одержана Антимонопольним комітетом України, його територіальними відділеннями у процесі здійснення своїх повноважень, використовується ними виключно з метою забезпечення виконання завдань, визначених законодавством про захист економічної конкуренції, і не підлягає розголошенню. Така інформація може бути надана органам слідства та суду відповідно до закону.

За розголошення комерційної таємниці працівники Антимонопольного комітету України, його територіальних відділень несуть відповідальність, встановлену законом.

Усні вимоги державного уповноваженого Антимонопольного комітету України, голови територіального відділення Антимонопольного комітету України, уповноважених ними працівників Антимонопольного комітету України, його територіального відділення, пояснення осіб та інші дії, вчинені на виконання цих усних вимог, фіксуються в протоколі, в якому зазначається також дата і місце його складання, прізвища державного уповноваженого Антимонопольного комітету України, голови територіального відділення Антимонопольного комітету України, уповноважених ними працівників Антимонопольного комітету України, його територіального відділення із зазначенням їх посад, прізвищ осіб, які надають пояснення.

Протокол підписується відповідно головуючим колегіального органу Антимонопольного комітету України, державним уповноваженим Антимонопольного комітету України, головою територіального відділення, уповноваженим ними працівником Антимонопольного комітету України, його територіального відділення та особами, до яких були звернені усні вимоги. Про відмову осіб, до яких були звернені усні вимоги підписати протокол, зазначається у протоколі. Особа має право надати пояснення і зауваження стосовно змісту протоколу, які додаються до протоколу, а також викласти мотиви своєї відмови від його підписання.

(Закон доповнено статтею 22-1 згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

## **Стаття 22-2. Співробітництво Антимонопольного комітету України з компетентними органами інших держав**

Антимонопольний комітет України на підставі міжнародних договорів України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, співпрацює з компетентними органами інших держав, зокрема шляхом обміну інформацією.

Антимонопольний комітет України може надавати компетентним органам інших держав та отримувати від них інформацію, зокрема з обмеженим доступом.

Надання інформації компетентним органам інших держав можливе лише в разі, якщо:

інформація буде використана конкурентним відомством ви-

ключно для виконання покладених на нього згідно із законодавством завдань;

відповідне конкурентне відомство може забезпечити такий режим доступу до інформації, який би не призвів до розкриття інформації для інших цілей чи її розголошення в будь-який спосіб, у тому числі шляхом несанкціонованого доступу.

(Закон доповнено статтею 22-2 згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

### **Стаття 23. Процесуальні засади діяльності Антимонопольного комітету України**

Діяльність щодо виявлення, запобігання та припинення порушень законодавства про захист економічної конкуренції, в тому числі законодавства про захист від недобросовісної конкуренції, проводиться Антимонопольним комітетом України, його органами та посадовими особами з додержанням процесуальних засад, визначених законодавчими актами України про захист економічної конкуренції. (Частина перша статті 23 в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

Порядок розгляду Антимонопольним комітетом України та його територіальними відділеннями справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції повинен забезпечувати дотримання прав і законних інтересів фізичних та юридичних осіб і держави. (Частина друга статті 23 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1907-III від 13.07.2000)

#### **Стаття 23-1. Слухання у справах про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію, про порушення законодавства про захист економічної конкуренції**

Органи Антимонопольного комітету України, які розглядають справу про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію, про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, в тому числі про недобросовісну конкуренцію, до прийняття рішення по суті можуть проводити слухання у справі.

Слухання проводиться органом Антимонопольного комітету України, який розглядає справу, чи за дорученням голови цього органу одним або декількома його членами.

Орган Антимонопольного комітету України до слухання у справі залучає осіб, які беруть участь у розгляді справи, для надання ними пояснень, доводів та інших міркувань, необхідних для встановлення фактичних обставин справи.



У слуханні у справі беруть участь працівники Антимонопольного комітету України, його територіальних відділень, а в разі потреби залучаються експерти.

До слухання у справі можуть бути залучені інші особи, якщо заявник, а у справах про порушення законодавства про захист економічної конкуренції — заявник і відповідач не висловили проти цього обґрунтованих заперечень.

Орган Антимонопольного комітету України за власною ініціативою чи за заявою осіб, які беруть участь у розгляді справи, може провести повністю або частково закрите слухання у справі, якщо відкрите слухання може завдати шкоди інтересам держави, осіб, які беруть участь у розгляді справи, та інших осіб або перешкодити подальшому розгляду справи.

Порядок проведення слухання у справі визначається Антимонопольним комітетом України відповідно до цього Закону та інших актів законодавства з питань захисту економічної конкуренції.

(Закон доповнено статтею 23-1 згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

**Стаття 24. Надання рішень та розпоряджень органів Антимонопольного комітету України і голів його територіальних відділень**

Рішення та розпорядження, що приймаються органами Антимонопольного комітету України, головами його територіальних відділень відповідно до законодавства про захист економічної конкуренції, надаються особам, які беруть участь у справі, у вигляді їх копій, посвідчених у порядку, встановленому законодавством.

Особливості порядку надання та оприлюднення рішень, розпоряджень встановлюються законодавством про захист економічної конкуренції.

(Стаття 24 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1907-III від 13.07.2000, в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

**Стаття 25. Звернення до суду**

З метою захисту інтересів держави, споживачів та суб'єктів господарювання Антимонопольний комітет України, територіальні відділення Антимонопольного комітету України у зв'язку з порушенням законодавства про захист економічної конкуренції органами влади, юридичними чи фізичними особами подають заяви, позови, скарги до суду, в тому числі про:

визнання недійсними нормативно-правових та інших актів, зокрема рішень, наказів, розпоряджень, постанов тощо, органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю чи розірвання угоди в разі невиконання ними у встановлені строки рішень органів Антимонопольного комітету України про скасування або зміну актів, прийнятих органами влади, органами місцевого самоврядування, органами адміністративно-господарського управління та контролю, або про розірвання угоди;

стягнення не сплачених у добровільному порядку штрафів та пені;

припинення порушення законодавства про захист економічної конкуренції;

зобов'язання виконати рішення органів Антимонопольного комітету України;

безоплатне вилучення товарів з неправомірно використаним позначенням та (або) копій виробів іншого суб'єкта господарювання;

вилучення, накладення арешту на майно, документи, предмети, інші носії інформації у місцях проживання та інших володіннях особи;

з інших підстав, передбачених законом.

(Стаття 25 із змінами, внесеними згідно із Законами № 762-IV від 15.05.2003, № 1907-III від 13.07.2000, в редакції Закону № 1294-IV від 20.11.2003)

## ***ГЛАВА V. ІНШІ ПИТАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АНТИМОНОПОЛЬНОГО КОМІТЕТУ УКРАЇНИ***

**Стаття 26. Науково-методичне та інформаційне забезпечення діяльності Антимонопольного комітету України**

(Назва статті 26 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

Для підготовки рекомендацій з питань організації та діяльності Антимонопольного комітету України, методології і методики здійснення контролю за дотриманням законодавства про захист економічної конкуренції, розробки пропозицій щодо його застосування та удосконалення, а також з інших питань Антимонопольний комітет України створює дорадчі органи, проводить техніко-еко-

номічні та наукові дослідження, залучає експертів та консультантів, готує кадри за спеціальними програмами.

Антимонопольний комітет України видає власні друковані органи, в яких висвітлюються питання діяльності Антимонопольного комітету України та конкурентної політики. (Статтю 26 доповнено частиною другою згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

**Стаття 27. Структура, гранична чисельність, штатний розпис, умови оплати праці, матеріально-побутового та іншого забезпечення**

Структура, гранична чисельність працівників, штатний розпис Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень затверджується Головою Антимонопольного комітету України в межах видатків згідно з кошторисом доходів і видатків.

Оплата праці, матеріально-побутове забезпечення, транспортне та медичне обслуговування, надання соціальних гарантій Голові Антимонопольного комітету України здійснюються на умовах і в порядку, визначених законодавством для міністрів; першому заступнику Голови — для перших заступників міністрів; заступникам Голови та державним уповноваженим Антимонопольного комітету України — для заступників міністрів; іншим працівникам центрального апарату Антимонопольного комітету України — для відповідних категорій спеціалістів міністерств; голові територіального відділення Антимонопольного комітету України в Автономній Республіці Крим і його заступникам — відповідно для заступника Голови Ради Міністрів та міністрів Автономної Республіки Крим; головам обласних, Київського та Севастопольського міських територіальних відділень Антимонопольного комітету України — відповідно для заступників голів обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій; заступникам голів територіальних відділень в областях, містах Києві та Севастополі — відповідно для начальників управлінь, самостійних відділів обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій; іншим працівникам територіальних відділень — відповідно для спеціалістів міністерств Автономної Республіки Крим, управлінь, самостійних відділів обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій. При цьому посадові оклади працівників Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень, службові обов'язки яких полягають у безпосередньому виконанні

функцій, визначених статтею 2 Закону України “Про державний захист працівників суду і правоохоронних органів”, встановлюються на тридцять відсотків вище відповідних окладів державних службовців.

Умови оплати праці працівників Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень встановлюються Кабінетом Міністрів України відповідно до закону.

(Стаття 27 в редакції Закону № 1907-III від 13.07.2000)

**Стаття 28. Фінансування та матеріально-технічне забезпечення Антимонопольного комітету України**

Фінансування Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень здійснюється за рахунок коштів загального та спеціального фондів державного бюджету. (Частина перша статті 28 в редакції Закону № 1907-III від 13.07.2000)

Обсяг асигнувань з державного бюджету на утримання Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень, у тому числі розмір видатків на оплату праці їх працівників щорічно встановлюється Верховною Радою України окремим рядком під час затвердження державного бюджету. (Частина друга статті 28 в редакції Закону № 1907-III від 13.07.2000)

Фінансування витрат на утримання Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень відбувається шляхом перерахування Головним управлінням Державного казначейства України на їх поточні бюджетні рахунки коштів загального фонду державного бюджету відповідно до нормативу перерахувань. Розмір цього нормативу встановлюється Верховною Радою України під час затвердження державного бюджету на черговий рік. (Частина третя статті 28 в редакції Закону № 1907-III від 13.07.2000)

(Дію частини четвертої статті 28 зупинено на 2004 рік в частині зарахування до спеціального фонду державного бюджету штрафів, накладених за порушення антимонопольного законодавства, та пені за прострочення їх сплати згідно із Законом № 1344-IV від 27.11.2003; дію частини четвертої статті 28 зупинено на 2003 рік в частині зарахування до спеціального фонду державного бюджету штрафів, накладених за порушення антимонопольного законодавства та пені за прострочення їх сплати згідно із Законом № 380-IV від 26.12.2002; дію частини четвертої статті 28 зупинено на 2002 рік в частині зарахування до спеціального фонду державного бюджету

штрафів, накладених за порушення антимонопольного законодавства, та пені за прострочення їх сплати згідно із Законом № 2905-III від 20.12.2001) Плата, що справляється для відшкодування витрат, пов'язаних із розглядом заяв про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію суб'єктів господарювання, висновків, а також кошти від сплати штрафів, накладених за порушення законодавства про захист економічної конкуренції, та пені за прострочення їх сплати зараховуються до доходів спеціального фонду державного бюджету на спеціальний рахунок, не підлягають вилученню та використовуються за цільовим призначенням на фінансування діяльності Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень зокрема, на матеріально-технічне, в тому числі транспортне забезпечення, створення та розвиток інформаційно-аналітичної бази, видання друкованих органів Антимонопольного комітету України, підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації та соціально-побутове забезпечення працівників Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень.

(Частина четверта статті 28 в редакції Закону № 1907-III від 13.07.2000, із змінами, внесеними згідно із Законом № 1294-IV від 20.11.2003)

Кошторис доходів і видатків Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень, у тому числі обсяг асигнувань на утримання Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень матеріально-побутового забезпечення, транспортного та медичного обслуговування, забезпечення соціальних гарантій та розмір фонду оплати праці працівників Комітету та його територіальних відділень, затверджується Антимонопольним комітетом України за поданням Голови Антимонопольного комітету України.

(Частина п'ята статті 28 в редакції Закону № 1907-III від 13.07.2000)

Транспортними і матеріально-технічними засобами Антимонопольний комітет України забезпечується за рахунок державного бюджету України в порядку, що визначається Кабінетом Міністрів України.

### **Стаття 29. Охорона особистих і майнових прав працівників Антимонопольного комітету України**

Працівники Антимонопольного комітету України при виконанні службових обов'язків є представниками державної влади. Їх

особисті і майнові права охороняються законом нарівні з працівниками правоохоронних органів.

Життя і здоров'я працівників Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень, службові обов'язки яких полягають у безпосередньому виконанні функцій, визначених статтею 2 Закону України "Про державний захист працівників суду і правоохоронних органів", підлягають обов'язковому державному страхуванню за рахунок коштів державного бюджету на суму п'ятирічної заробітної плати за їх останньою посадою. (Статтю 29 доповнено частиною другою згідно із Законом № 1907-III від 13.07.2000)

У разі заподіяння зазначеним особам у зв'язку з виконанням службових обов'язків каліцтва, поранення, контузії, травми, захворювання чи іншого стійкого ушкодження здоров'я, що виключає можливість продовження професійної діяльності, їм виплачується страхова сума у розмірі від річної до п'ятирічної заробітної плати за їх останньою посадою (залежно від ступеня втрати працездатності), а у разі загибелі (смерті) працівника внаслідок тілесного чи іншого ушкодження здоров'я, пов'язаного з виконанням службових обов'язків, сім'ї загиблого виплачується страхова сума у розмірі п'ятирічної заробітної плати за його останньою посадою. (Статтю 29 доповнено частиною третьою згідно із Законом № 1907-III від 13.07.2000)

Збитки, завдані знищенням або пошкодженням майна працівнику Антимонопольного комітету України чи працівнику територіального відділення або членам його сім'ї у зв'язку з виконанням ним службових обов'язків, відшкодовуються в установленому законом порядку в повному обсязі за рахунок коштів державного бюджету з наступним стягненням цієї суми з винних осіб. (Статтю 29 доповнено частиною четвертою згідно із Законом № 1907-III від 13.07.2000)

Порядок та умови обов'язкового державного страхування і перелік посад, які підлягають обов'язковому державному страхуванню, визначаються Кабінетом Міністрів України. (Статтю 29 доповнено частиною п'ятою згідно із Законом № 1907-III від 13.07.2000)

**Стаття 29-1. Соціальні гарантії для Голови, його заступників та державних уповноважених Антимонопольного комітету України**

Голові Антимонопольного комітету України, його заступникам та державним уповноваженим після закінчення строку їх повноважень надається попередня робота (посада), місце навчання, а у разі

неможливості (ліквідація підприємства, установи, організації) — їм надається рівноцінна робота на іншому підприємстві, в установі, організації або вони зараховуються до резерву кадрів державної служби Антимонопольного комітету України за посадою, що відповідає їх професійному рівню, з урахуванням рангу державного службовця. На період працевлаштування за колишніми Головою, його заступниками та державними уповноваженими Антимонопольного комітету України зберігається середньомісячний заробіток, але не більше одного року.

Порядок виплати зазначених коштів визначається Кабінетом Міністрів України.

Положення цієї статті застосовуються, якщо вони не погіршують рівень соціальних гарантій, які випливають із статті 27 цього Закону.

(Закон доповнено статтею 29-1 згідно із Законом № 1907-III від 13.07.2000)

### **Стаття 30. Посвідчення працівника Антимонопольного комітету України**

Державні уповноважені, голови територіальних відділень, відповідальні працівники Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень мають службове посвідчення. Положення про службове посвідчення працівника Антимонопольного комітету затверджується Президентом України.

(Стаття 30 із змінами, внесеними згідно із Законом № 1907-III від 13.07.2000)

*Президент України Л.КРАВЧУК*

м. Київ, 26 листопада 1993 року  
№ 3659-XII

**ЗАКОН УКРАЇНИ****Про захист економічної конкуренції**

( Відомості Верховної Ради (ВВР), 2001, № 12, ст.64 )

(Із змінами, внесеними згідно із Законами

№ 380-IV ( 380-15 ) від 26.12.2002, ВВР, 2003, № 10-11, ст.86

№ 762-IV ( 762-15 ) від 15.05.2003, ВВР, 2003, № 30, ст.247

№ 1344-IV ( 1344-15 ) від 27.11.2003, ВВР, 2004, № 17-18, ст.250)

(У тексті Закону слова “арбітражний суд” у всіх відмінках виключено на підставі Закону № 762-IV ( 762-15 ) від 15.05.2003)

Цей Закон визначає правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і спрямований на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин.

**Розділ I ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ****Стаття 1. Визначення термінів**

Терміни, що вживаються в цьому Законі, мають таке значення: економічна конкуренція (конкуренція) — змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку;

інформація — відомості в будь-якій формі й вигляді та збережені на будь-яких носіях (у тому числі листування, книги, помітки, ілюстрації (карти, діаграми, органіграми, малюнки, схеми тощо), фо-



тографії, голограми, кіно-, відео-, мікрофільми, звукові записи, бази даних комп'ютерних систем або повне чи часткове відтворення їх елементів), пояснення осіб та будь-які інші публічно оголошені чи документовані відомості;

контроль — вирішальний вплив однієї чи декількох пов'язаних юридичних та/або фізичних осіб на господарську діяльність суб'єкта господарювання чи його частини, який здійснюється безпосередньо або через інших осіб, зокрема завдяки: праву володіння чи користування всіма активами чи їх значною частиною; праву, яке забезпечує вирішальний вплив на формування складу, результати голосування та рішення органів управління суб'єкта господарювання; укладенню договорів і контрактів, які дають можливість визначати умови господарської діяльності, давати обов'язкові до виконання вказівки або виконувати функції органу управління суб'єкта господарювання; заміщенню посади керівника, заступника керівника спостережної ради, правління, іншого наглядового чи виконавчого органу суб'єкта господарювання особою, яка вже обіймає одну чи кілька із зазначених посад в інших суб'єктах господарювання; обійманню більше половини посад членів спостережної ради, правління, інших наглядових чи виконавчих органів суб'єкта господарювання особами, які вже обіймають одну чи кілька із зазначених посад в іншому суб'єкті господарювання. Пов'язаними особами є юридичні та/або фізичні особи, які спільно або узгоджено здійснюють господарську діяльність, у тому числі спільно або узгоджено чинять вплив на господарську діяльність суб'єкта господарювання;

малий та середній підприємець — суб'єкт господарювання, дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за останній фінансовий рік чи вартість активів якого не перевищує суми, еквівалентної 500 тисячам євро, визначеної за курсом Національного банку України, що діяв в останній день фінансового року, якщо на ринках, на яких діє цей підприємець, є конкуренти із значно більшою ринковою часткою;

монополізація — досягнення суб'єктом господарювання монопольного (домінуючого) становища на ринку товару, підтримання або посилення цього становища;

органи влади — міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, Верховна Рада Автономної Республіки Крим та органи виконавчої влади Автономної Республіки Крим, державні органи, що

здійснюють регулювання діяльності суб'єктів природних монополій, ринку цінних паперів, державні органи приватизації, Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення, місцеві органи виконавчої влади;

об'єднання — об'єднання юридичних та (або) фізичних осіб, у тому числі об'єднання підприємств, а також громадські організації;

органи адміністративно-господарського управління та контролю — суб'єкти господарювання, об'єднання, інші особи в частині виконання ними функцій управління або контролю в межах делегованих їм повноважень органів влади чи органів місцевого самоврядування;

органи Антимонопольного комітету України — Антимонопольний комітет України, постійно діючі та тимчасові адміністративні колегії Антимонопольного комітету України, державний уповноважений Антимонопольного комітету України, адміністративні колегії територіальних відділень Антимонопольного комітету України;

ринок товару (товарний ринок) — сфера обороту товару (взаємозамінних товарів), на який протягом певного часу і в межах певної території є попит і пропозиція;

суб'єкт господарювання — юридична особа незалежно від організаційно-правової форми та форми власності чи фізична особа, що здійснює діяльність з виробництва, реалізації, придбання товарів, іншу господарську діяльність, у тому числі яка здійснює контроль над іншою юридичною чи фізичною особою; група суб'єктів господарювання, якщо один або декілька з них здійснюють контроль над іншими. Суб'єктами господарювання визнаються також органи державної влади, органи місцевого самоврядування, а також органи адміністративно-господарського управління та контролю в частині їх діяльності з виробництва, реалізації, придбання товарів чи іншої господарської діяльності. Господарською діяльністю не вважається діяльність фізичної особи з придбання товарів народного споживання для кінцевого споживання;

товар — будь-який предмет господарського обороту, в тому числі продукція, роботи, послуги, документи, що підтверджують зобов'язання та права (зокрема цінні папери).

## **Стаття 2. Сфера застосування Закону**

1. Цим Законом регулюються відносини органів державної влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-гос-

подарського управління та контролю із суб'єктами господарювання; суб'єктів господарювання з іншими суб'єктами господарювання, із споживачами, іншими юридичними та фізичними особами у зв'язку з економічною конкуренцією.

2. Цей Закон застосовується до відносин, які впливають чи можуть вплинути на економічну конкуренцію на території України.

### **Стаття 3. Законодавство про захист економічної конкуренції**

1. Законодавство про захист економічної конкуренції ґрунтується на нормах, установлених Конституцією України, і складається із цього Закону, законів України “Про Антимонопольний комітет України”, “Про захист від недобросовісної конкуренції”, інших нормативно-правових актів, прийнятих відповідно до цих законів.

2. Якщо міжнародним договором, згода на обов'язковість якого надана Верховною Радою України, встановлено інші правила, ніж ті, що містяться у цьому Законі, то застосовуються правила міжнародного договору.

3. Особливості застосування законодавства про захист економічної конкуренції, зокрема щодо певних галузей промисловості, можуть бути встановлені виключно шляхом внесення змін до цього Закону.

### **Стаття 4. Державна політика у сфері розвитку економічної конкуренції та обмеження монополізму**

1. Державна політика у сфері розвитку економічної конкуренції та обмеження монополізму в господарській діяльності, здійснення заходів щодо демонополізації економіки, фінансової, матеріально-технічної, інформаційної, консультативної та іншої підтримки суб'єктів господарювання, які сприяють розвитку конкуренції, здійснюється уповноваженими органами державної влади, органами місцевого самоврядування та органами адміністративно-господарського управління та контролю.

2. Суб'єкти господарювання, органи влади, органи місцевого самоврядування, а також органи адміністративно-господарського управління та контролю зобов'язані сприяти розвитку конкуренції та не вчиняти будь-яких неправомірних дій, які можуть мати негативний вплив на конкуренцію.

3. Державний контроль за додержанням законодавства про захист економічної конкуренції, захист інтересів суб'єктів господарювання та споживачів від його порушень здійснюються органами Антимонопольного комітету України.

4. Органи влади, органи місцевого самоврядування, органи адміністративно-господарського управління та контролю зобов'язані сприяти Антимонопольному комітету України у здійсненні його повноважень у сфері підтримки й захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму та контролю за додержанням законодавства про захист економічної конкуренції.

5. З метою однакового застосування норм законодавства про захист економічної конкуренції, в тому числі законодавства про захист від недобросовісної конкуренції, Антимонопольний комітет України дає рекомендаційні роз'яснення з питань застосування цього законодавства.

## ***Розділ II АНТИКОНКУРЕНТНІ УЗГОДЖЕНІ ДІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ, ЗЛОВЖИВАННЯ МОНОПОЛЬНИМ (ДОМІНУЮЧИМ) СТАНОВИЩЕМ НА РИНКУ***

### **Стаття 5. Узгоджені дії**

1. Узгодженими діями є укладення суб'єктами господарювання угод у будь-якій формі, прийняття об'єднаннями рішень у будь-якій формі, а також будь-яка інша погоджена конкурентна поведінка (діяльність, бездіяльність) суб'єктів господарювання.

Узгодженими діями є також створення суб'єкта господарювання, метою чи наслідком створення якого є координація конкурентної поведінки між суб'єктами господарювання, що створили зазначений суб'єкт господарювання, або між ними та новоствореним суб'єктом господарювання.

2. Особи, які чинять або мають намір чинити узгоджені дії, є учасниками узгоджених дій.

## Стаття 6. Антиконтурентні узгоджені дії суб'єктів господарювання

1. Антиконтурентними узгодженими діями є узгоджені дії, які призвели чи можуть призвести до недопущення, усунення чи обмеження конкуренції.

2. Антиконтурентними узгодженими діями, зокрема, визнаються узгоджені дії, які стосуються:

1) встановлення цін чи інших умов придбання або реалізації товарів;

2) обмеження виробництва, ринків товарів, техніко-технологічного розвитку, інвестицій або встановлення контролю над ними;

3) розподілу ринків чи джерел постачання за територіальним принципом, асортиментом товарів, обсягом їх реалізації чи придбання, за колом продавців, покупців або споживачів чи за іншими ознаками;

4) спотворення результатів торгів, аукціонів, конкурсів, тендерів;

5) усунення з ринку або обмеження доступу на ринок (вихід з ринку) інших суб'єктів господарювання, покупців, продавців;

6) застосування різних умов до рівнозначних угод з іншими суб'єктами господарювання, що ставить останніх у невігідне становище в конкуренції;

7) укладення угод за умови прийняття іншими суб'єктами господарювання додаткових зобов'язань, які за своїм змістом або згідно з торговими та іншими чесними звичаями в підприємницькій діяльності не стосуються предмета цих угод;

8) суттєвого обмеження конкурентоспроможності інших суб'єктів господарювання на ринку без об'єктивно виправданих на те причин.

3. Вчинення антиконтурентних узгоджених дій забороняється і тягне за собою відповідальність згідно з законом.

4. Особа, що вчинила антиконтурентні узгоджені дії, але раніше за інших учасників цих дій добровільно повідомила про це Антимонопольний комітет України чи його територіальне відділення та надала інформацію, яка має суттєве значення для прийняття рішення у справі, звільняється від відповідальності за вчинення антиконтурентних узгоджених дій, передбаченої статтею 52 цього Закону.

Не може бути звільнена від відповідальності особа, визначена у цій частині, якщо вона:

не вжила ефективних заходів стосовно припинення нею антиконкурентних узгоджених дій після повідомлення про них Антимонопольному комітету України;

була ініціатором чи забезпечувала керівництво антиконкурентними узгодженими діями;

не надала всіх доказів або інформації стосовно вчинення нею порушення, про які їй було відомо та які вона могла безперешкодно отримати.

### **Стаття 7. Узгоджені дії малих або середніх підприємців**

Положення статті 6 цього Закону не застосовуються до будь-яких добровільних узгоджених дій малих або середніх підприємців щодо спільного придбання товарів, які не призводять до суттєвого обмеження конкуренції та сприяють підвищенню конкурентоспроможності малих або середніх підприємств.

### **Стаття 8. Узгоджені дії стосовно постачання та використання товарів**

1. Положення статті 6 цього Закону не застосовуються до узгоджених дій щодо постачання чи використання товарів, якщо учасник узгоджених дій стосовно іншого учасника узгоджених дій встановлює обмеження на:

використання поставлених ним товарів чи товарів інших постачальників;

придбання в інших суб'єктів господарювання або продаж іншим суб'єктам господарювання чи споживачам інших товарів;

придбання товарів, які за своєю природою або згідно з торговими та іншими чесними звичаями у підприємницькій діяльності не належать до предмета угоди;

формування цін або інших умов договору про продаж поставленого товару іншим суб'єктам господарювання чи споживачам.

2. До узгоджених дій, передбачених частиною першою цієї статті, застосовуються положення статті 6 цього Закону, якщо такі узгоджені дії:

призводять до суттєвого обмеження конкуренції на всьому ринку чи в значній його частині, у тому числі монополізації відповідних ринків;

обмежують доступ на ринок інших суб'єктів господарювання;

призводять до економічно необґрунтованого підвищення цін або дефіциту товарів.

### **Стаття 9. Узгоджені дії стосовно прав інтелектуальної власності**

1. Положення статті 6 цього Закону не застосовуються до угод про передачу прав інтелектуальної власності або про використання об'єкта права інтелектуальної власності в тій частині, в якій вони обмежують у здійсненні господарської діяльності сторону угоди, якій передається право, якщо ці обмеження не виходять за межі законних прав суб'єкта права інтелектуальної власності.

2. Вважається, що не виходять за межі прав, зазначених у частині першій цієї статті, обмеження стосовно обсягу прав, які передаються, строку та території дії дозволу на використання об'єкта права інтелектуальної власності, а також виду діяльності, сфери використання, мінімального обсягу виробництва.

### **Стаття 10. Узгоджені дії, які можуть бути дозволені**

1. Узгоджені дії, передбачені статтею 6 цього Закону, можуть бути дозволені відповідними органами Антимонопольного комітету України, якщо їх учасники доведуть, що ці дії сприяють:

- вдосконаленню виробництва, придбанню або реалізації товару;
- техніко-технологічному, економічному розвитку;
- розвитку малих або середніх підприємств;
- оптимізації експорту чи імпорту товарів;
- розробленню та застосуванню уніфікованих технічних умов або стандартів на товари;
- раціоналізації виробництва.

2. Узгоджені дії, передбачені в частині першій цієї статті, не можуть бути дозволені органами Антимонопольного комітету України, якщо конкуренція суттєво обмежується на всьому ринку чи в значній його частині.

3. Кабінет Міністрів України може дозволити узгоджені дії, на які Антимонопольним комітетом України не було надано дозволу відповідно до частини другої цієї статті, якщо учасники узгоджених дій доведуть, що позитивний ефект для суспільних інтересів переважає негативні наслідки обмеження конкуренції.

4. Дозвіл згідно з частиною третьою цієї статті не може бути наданий, якщо:

учасники узгоджених дій застосовують обмеження, які не є необхідними для реалізації узгоджених дій;

обмеження конкуренції становить загрозу системі ринкової економіки.

5. Вчинення узгоджених дій, передбачених частиною першою цієї статті, забороняється до отримання в установленому порядку дозволу органів Антимонопольного комітету України.

### **Стаття 11. Типові вимоги до узгоджених дій**

1. Антимонопольний комітет України може визначати типові вимоги до узгоджених дій, передбачених у статтях 7, 8, 9 і 10 цього Закону.

2. Узгоджені дії, що відповідають типовим вимогам до певних видів узгоджених дій, встановлених Антимонопольним комітетом України, дозволяються і не потребують згоди органів Антимонопольного комітету України відповідно до частини першої статті 10 цього Закону, якщо про це прямо вказано в рішенні Антимонопольного комітету України про встановлення типових вимог.

### **Стаття 12. Монопольне (домінуюче) становище суб'єкта господарювання**

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

на цьому ринку у нього немає жодного конкурента;

не зазнає значної конкуренції внаслідок обмеженості можливостей доступу інших суб'єктів господарювання щодо закупівлі сировини, матеріалів та збуту товарів, наявності бар'єрів для доступу на ринок інших суб'єктів господарювання, наявності пільг чи інших обставин.

2. Монопольним (домінуючим) вважається становище суб'єкта господарювання, частка якого на ринку товару перевищує 35 відсотків, якщо він не доведе, що зазнає значної конкуренції.

3. Монопольним (домінуючим) також може бути визнане становище суб'єкта господарювання, якщо його частка на ринку товару становить 35 або менше відсотків, але він не зазнає значної конкуренції, зокрема внаслідок порівняно невеликого розміру часток ринку, які належать конкурентам.



4. Вважається, що кожен із двох чи більше суб'єктів господарювання займає монопольне (домінуюче) становище на ринку товару, якщо стосовно певного виду товару між ними немає конкуренції або є незначна конкуренція і щодо них, разом узятих, виконується одна з умов, передбачених частиною першою цієї статті.

5. Монопольним (домінуючим) вважається також становище кожного з кількох суб'єктів господарювання, якщо стосовно них виконуються такі умови:

сукупна частка не більше ніж трьох суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки на ринку, перевищує 50 відсотків;

сукупна частка не більше ніж п'яти суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки на ринку, перевищує 70 відсотків

і при цьому вони не доведуть, що стосовно них не виконуються умови частини четвертої цієї статті.

### **Стаття 13. Зловживання монопольним (домінуючим) становищем на ринку**

1. Зловживанням монопольним (домінуючим) становищем на ринку є дії чи бездіяльність суб'єкта господарювання, який займає монопольне (домінуюче) становище на ринку, що призвели або можуть призвести до недопущення, усунення чи обмеження конкуренції, зокрема обмеження конкурентоспроможності інших суб'єктів господарювання, або ущемлення інтересів інших суб'єктів господарювання чи споживачів, які були б неможливими за умов існування значної конкуренції на ринку.

2. Зловживанням монопольним (домінуючим) становищем на ринку, зокрема, визнається:

1) встановлення таких цін чи інших умов придбання або реалізації товару, які неможливо було б встановити за умов існування значної конкуренції на ринку;

2) застосування різних цін чи різних інших умов до рівнозначних угод з суб'єктами господарювання, продавцями чи покупцями без об'єктивно виправданих на те причин;

3) обумовлення укладання угод прийняттям суб'єктом господарювання додаткових зобов'язань, які за своєю природою або згідно з

торговими та іншими чесними звичаями у підприємницькій діяльності не стосуються предмета договору;

4) обмеження виробництва, ринків або технічного розвитку, що завдало чи може завдати шкоди іншим суб'єктам господарювання, покупцям, продавцям;

5) часткова або повна відмова від придбання або реалізації товару за відсутності альтернативних джерел реалізації чи придбання;

6) суттєве обмеження конкурентоспроможності інших суб'єктів господарювання на ринку без об'єктивно виправданих на те причин;

7) створення перешкод доступу на ринок (виходу з ринку) чи усунення з ринку продавців, покупців, інших суб'єктів господарювання.

3. Зловживання монопольним (домінуючим) становищем на ринку забороняється і тягне за собою відповідальність згідно з законом.

#### **Стаття 14. Висновки щодо кваліфікації дій**

З метою запобігання порушенням законодавства про захист економічної конкуренції, підвищення передбачуваності його застосування органи Антимонопольного комітету України можуть надавати суб'єктам господарювання на підставі наданої ними інформації висновки у формі рекомендаційних роз'яснень щодо відповідності дій суб'єктів господарювання положенням статей 6, 10 та 13 цього Закону.

### ***Розділ III АНТИКОНКУРЕНТНІ ДІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ, ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, ОРГАНІВ АДМІНІСТРАТИВНО-ГОСПОДАРЬКОГО УПРАВЛІННЯ ТА КОНТРОЛЮ***

#### **Стаття 15. Антиконтурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю**

1. Антиконтурентними діями органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю є прийняття будь-яких актів (рішень, наказів,

розпоряджень, постанов тощо), надання письмових чи усних вказівок, укладення угод або будь-які інші дії чи бездіяльність органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю (колегіального органу чи посадової особи), які призвели або можуть призвести до недопущення, усунення, обмеження чи спотворення конкуренції.

2. Антиконтурентними діями органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю, зокрема, визнаються:

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

пряме або опосередковане примушення суб'єктів господарювання до вступу в асоціації, концерни, міжгалузеві, регіональні чи інші форми об'єднань або здійснення концентрації суб'єктів господарювання в інших формах;

пряме або опосередковане примушення суб'єктів господарювання до пріоритетного укладення договорів, першочергової поставки товарів певному колу споживачів чи першочергового їх придбання у певних продавців;

будь-яка дія, спрямована на централізований розподіл товарів, а також розподіл ринків між суб'єктами господарювання за територіальним принципом, асортиментом товарів, обсягом їх реалізації чи закупівель або за колом споживачів чи продавців;

встановлення заборони на реалізацію певних товарів з одного регіону країни в іншому або надання дозволу на реалізацію товарів з одного регіону в іншому в певному обсязі чи за виконання певних умов;

надання окремим суб'єктам господарювання або групам суб'єктів господарювання пільг чи інших переваг, які ставлять їх у привілейоване становище стосовно конкурентів, що призводить або може призвести до недопущення, усунення, обмеження чи спотворення конкуренції;

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

дія, якою встановлюються не передбачені законами України заборони та обмеження самостійності підприємств, у тому числі щодо придбання чи реалізації товарів, ціноутворення, формування програм діяльності та розвитку, розпорядження прибутком.

3. Вчинення антиконкурентних дій органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю забороняється і тягне за собою відповідальність згідно з законом.

### **Стаття 16. Заборона делегування повноважень органів влади та органів місцевого самоврядування**

Органам влади та органам місцевого самоврядування забороняється делегування окремих владних повноважень об'єднанням, підприємствам та іншим суб'єктам господарювання, якщо це призводить або може призвести до недопущення, усунення, обмеження чи спотворення конкуренції.

### **Стаття 17. Заборона схилення до порушень законодавства про захист економічної конкуренції та їх легітимації**

Забороняються дії чи бездіяльність органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю (колегіального органу чи посадової особи), що полягають у схиленні суб'єктів господарювання, органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю до порушень законодавства про захист економічної конкуренції, створенні умов для вчинення таких порушень чи їх легітимації.

## ***Розділ IV ОБМЕЖУВАЛЬНА ТА ДИСКРИМІНАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ, ОБ'ЄДНАНЬ***

### **Стаття 18. Обмежувальна діяльність суб'єктів господарювання, об'єднань**

1. Суб'єктам господарювання, об'єднанням забороняється схилити інших суб'єктів господарювання до вчинення порушень зако-

нодавства про захист економічної конкуренції чи сприяти вчиненню таких порушень.

2. Суб'єктам господарювання, об'єднанням забороняється примушувати інших суб'єктів господарювання:

до антиконкурентних узгоджених дій, визначених статтею 6 цього Закону;

до узгоджених дій, визначених статтями 7, 8, 9 та 10 цього Закону;

до участі у концентрації суб'єктів господарювання, визначеної статтею 22 цього Закону.

### **Стаття 19. Неправомірне використання суб'єктом господарювання ринкового становища**

1. Суб'єктам господарювання, які отримали дозвіл відповідних органів Антимонопольного комітету України на узгоджені дії відповідно до частини першої статті 10 цього Закону, суб'єктам господарювання, узгоджені дії яких дозволені згідно із статтями 7, 8 і 9 цього Закону, забороняється встановлювати щодо господарської діяльності суб'єктів господарювання обмеження, які, як правило, не застосовуються до інших суб'єктів господарювання, або застосовувати без об'єктивно виправданих причин різний підхід до різних суб'єктів господарювання.

2. Суб'єктам господарювання, які відповідно до частини третьої статті 10 цього Закону отримали дозвіл Кабінету Міністрів України на узгоджені дії незалежно від наявності в них монопольного становища, забороняється вчиняти дії, що вважаються зловживанням монопольним (домінуючим) становищем на ринку, відповідно до статті 13 цього Закону.

3. Суб'єктам господарювання, зазначеним у частині першій цієї статті, забороняється схиляти інших суб'єктів господарювання до надання будь-яким суб'єктам господарювання без об'єктивних причин переважних умов у господарській діяльності.

4. Положення частин першої та третьої цієї статті застосовуються також до суб'єктів господарювання, якщо від них через відсутність альтернативних джерел отримання чи постачання певного виду товарів залежать малі або середні підприємці. Продавець певного виду товарів вважається таким, що залежить від покупця, якщо цей покупець отримує від такого продавця, крім традиційних

торговельних знижок чи винагород в іншій формі, особливу винагороду, яку не отримують інші подібні покупці.

## **Стаття 20. Дискримінація конкурентів суб'єктами господарювання**

Суб'єктам господарювання, що мають значно більший ринковий вплив порівняно з малими або середніми підприємцями, які є їх конкурентами, забороняється створення перешкод у господарській діяльності малим або середнім підприємцям, зокрема вчинення дій, заборонених згідно з частинами першою та третьою статті 19 цього Закону.

## **Стаття 21. Обмежувальна діяльність об'єднань**

1. Не допускається обмежувальна діяльність об'єднань шляхом відмови суб'єктові господарювання у прийнятті до такого об'єднання, яка ставить його у не вигідне становище в конкуренції, якщо така відмова є необґрунтованою і невиправданою.

2. Частина перша цієї статті застосовується до об'єднань, якщо стосовно них виконуються такі умови:

об'єднання може об'єднати всіх учасників певного ринку чи території;

об'єднання створюється чи діє для досягнення цілей, що не передбачають отримання прибутку;

створення та діяльність об'єднання не призводить до економічної концентрації та антиконкурентних узгоджених дій згідно з цим Законом.

## **Розділ V КОНТРОЛЬ ЗА КОНЦЕНТРАЦІЄЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

### **Стаття 22. Концентрація суб'єктів господарювання**

1. З метою запобігання монополізації товарних ринків, зловживання монополієм (домінуючим) становищем, обмеження конкуренції органи Антимонопольного комітету України здійснюють державний контроль за концентрацією суб'єктів господарювання (далі – концентрація).

2. Концентрацією визнається:

1) злиття суб'єктів господарювання або приєднання одного суб'єкта господарювання до іншого;

2) набуття безпосередньо або через інших осіб контролю одним або кількома суб'єктами господарювання над одним або кількома суб'єктами господарювання чи частинами суб'єктів господарювання, зокрема, шляхом:

а) безпосереднього або опосередкованого придбання, набуття у власність іншим способом активів у вигляді цілісного майнового комплексу або структурного підрозділу суб'єкта господарювання, одержання в управління, оренду, лізинг, концесію чи набуття в інший спосіб права користування активами у вигляді цілісного майнового комплексу або структурного підрозділу суб'єкта господарювання, в тому числі придбання активів суб'єкта господарювання, що ліквідується;

б) призначення або обрання на посаду керівника, заступника керівника спостережної ради, правління, іншого наглядового чи виконавчого органу суб'єкта господарювання особи, яка вже обіймає одну чи кілька з перелічених посад в інших суб'єктах господарювання, або створення ситуації, при якій більше половини посад членів спостережної ради, правління, інших наглядових чи виконавчих органів двох чи більше суб'єктів господарювання обіймають одні й ті самі особи;

в) створення суб'єкта господарювання двома і більше суб'єктами господарювання, який тривалий період буде самостійно здійснювати господарську діяльність, і при цьому зазначене створення не приводить до координації конкурентної поведінки між суб'єктами господарювання, що створили цей суб'єкт господарювання, або між ними та новоствореним суб'єктом господарювання;

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

3. Не вважаються концентрацією:

1) створення суб'єкта господарювання, метою чи внаслідок створення якого здійснюється координація конкурентної поведінки між суб'єктами господарювання, що створили зазначений суб'єкт господарювання, або між ними та новоствореним суб'єктом господа-

рювання. Такі дії розглядаються як узгоджені дії відповідно до абзацу другого частини першої статті 5 цього Закону;

2) придбання часток (акцій, паїв) суб'єкта господарювання особою, основним видом діяльності якої є проведення фінансових операцій чи операцій з цінними паперами, якщо це придбання здійснюється з метою їх наступного перепродажу за умови, що зазначена особа не бере участі в голосуванні у вищому органі чи інших органах управління суб'єкта господарювання. У такому випадку наступний перепродаж має бути здійснений протягом одного року з дня придбання часток (акцій, паїв). На клопотання зазначених осіб із обґрунтуванням про неможливість здійснення наступного перепродажу органи Антимонопольного комітету України можуть прийняти рішення про продовження цього строку;

3) дії, які здійснюються між суб'єктами господарювання, пов'язаними відносинами контролю, у випадках, передбачених частиною другою цієї статті, крім випадків набуття такого контролю без отримання дозволу Антимонопольного комітету України, якщо необхідність отримання такого дозволу передбачена законом;

4) набуття контролю над суб'єктом господарювання або його частиною, в тому числі завдяки праву управління та розпорядження його майном арбітражним керуючим, службовою чи посадовою особою органу державної влади.

### **Стаття 23. Учасники концентрації суб'єктів господарювання**

Учасниками концентрації визнаються:

суб'єкти господарювання, стосовно яких здійснюється або має здійснитися злиття, приєднання;

суб'єкти господарювання, які набувають або мають намір набутти контроль над суб'єктом господарювання, чи суб'єкти господарювання, щодо яких набувається або має набутися контроль;

суб'єкти господарювання, активи (майно), частки (акції, паї) яких набуваються у власність, одержуються в управління (користування), оренду, лізинг, концесію або мають набутися, та їх покупці (одержувачі), набувачі;

суб'єкти господарювання, що є або мають намір стати засновниками (учасниками) новостворюваного суб'єкта господарювання. У разі коли одним із засновників є орган виконавчої влади, орган місцевого самоврядування, орган адміністративно-господарського



управління та контролю, учасником концентрації вважається також суб'єкт господарювання, активи (майно), частки (акції, паї) якого вносяться до статутного фонду новостворюваного суб'єкта господарювання;

фізичні та юридичні особи, пов'язані з учасниками концентрації, зазначеними в абзацах другого – п'ятому цієї статті, відносинами контролю, що дає підстави визнати відповідну групу осіб згідно із статтею 1 цього Закону єдиним суб'єктом господарювання.

## **Стаття 24. Випадки, в яких необхідне отримання дозволу на концентрацію суб'єктів господарювання**

1. Концентрація може бути здійснена лише за умови попереднього отримання дозволу Антимонопольного комітету України чи адміністративної колегії Антимонопольного комітету України:

у випадках, передбачених частиною другою статті 22 цього Закону та іншими актами законодавства, коли сукупна вартість активів або сукупний обсяг реалізації товарів учасників концентрації, з урахуванням відносин контролю, за останній фінансовий рік, у тому числі за кордоном, перевищує суму, еквівалентну 12 мільйонам євро, визначену за курсом Національного банку України, що діяв в останній день фінансового року, і при цьому:

вартість (сукупна вартість) активів або обсяг (сукупний обсяг) реалізації товарів, у тому числі за кордоном, не менш як у двох учасників концентрації, з урахуванням відносин контролю, перевищує суму, еквівалентну 1 мільйону євро, визначену за курсом Національного банку України, що діяв в останній день фінансового року у кожного, та

вартість (сукупна вартість) активів або обсяг (сукупний обсяг) реалізації товарів в Україні хоча б одного учасника концентрації, з урахуванням відносин контролю, перевищує суму, еквівалентну 1 мільйону євро, визначену за курсом Національного банку України, що діяв в останній день фінансового року.

2. При розрахунку обсягів реалізації товарів учасників концентрації використовується сума доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за вирахуванням суми податку на додану вартість, акцизного збору, інших податків або зборів, базою для оподаткування в яких є оборот, за останній фінансовий звітний рік, що передував поданню заяви. Кошти, отримані від реалізації товарів

у межах однієї групи суб'єктів господарювання, пов'язаних відносинами контролю, якщо такий облік ведеться, не враховуються.

3. Якщо учасниками концентрації виступають комерційні банки, для розрахунку вартості активів та обсягів реалізації використовується десята частина вартості активів комерційного банку. У випадках, коли учасниками концентрації є страховики, для розрахунку вартості активів страховика використовується сума неттоактивів, а для розрахунку обсягів реалізації товарів — сума доходів від страхової діяльності, визначених відповідно до законодавства України про страхову діяльність.

4. Порядок обчислення порогових показників, що використовуються для цілей цієї статті, а також його особливості стосовно окремих категорій суб'єктів господарювання встановлюються Антимонопольним комітетом України.

5. Концентрація, яка потребує дозволу відповідно до частини першої цієї статті, забороняється до надання дозволу на її здійснення. До надання такого дозволу учасники концентрації зобов'язані утримуватися від дій, які можуть призвести до обмеження конкуренції та неможливості відновлення початкового стану.

## **Стаття 25. Підстави надання дозволу на концентрацію суб'єктів господарювання**

1. Антимонопольний комітет України чи адміністративна колегія Антимонопольного комітету України надають дозвіл на концентрацію у разі, якщо вона не призводить до монополізації чи суттєвого обмеження конкуренції на всьому ринку чи в значній його частині.

2. Кабінет Міністрів України може дозволити концентрацію, на здійснення якої Антимонопольний комітет України не надав дозволу як на таку, що не відповідає умовам частини першої цієї статті, якщо позитивний ефект для суспільних інтересів зазначеної концентрації переважає негативні наслідки обмеження конкуренції.

3. Дозвіл згідно з частиною другою цієї статті не може бути наданий, якщо обмеження конкуренції, зумовлені концентрацією: не є необхідними для досягнення мети концентрації; становлять загрозу системі ринкової економіки.

## **Розділ VI РОЗГЛЯД ЗАЯВ ТА СПРАВ ПРО НАДАННЯ ДОЗВОЛУ НА УЗГОДЖЕНІ ДІЇ, КОНЦЕНТРАЦІЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

### **Стаття 26. Подання заяви про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію суб'єктів господарювання**

1. Учасники узгоджених дій, учасники концентрації, органи влади, органи місцевого самоврядування, органи адміністративно-господарського управління та контролю у порядку, встановленому Антимонопольним комітетом України, звертаються:

із заявою про надання дозволу на узгоджені дії — до Антимонопольного комітету України чи його територіальних відділень;

із заявою про надання дозволу на концентрацію — до Антимонопольного комітету України.

Учасники узгоджених дій, концентрації, органи влади, органи місцевого самоврядування, органи адміністративно-господарського управління та контролю подають спільну заяву. Інформація з обмеженим доступом, необхідна для розгляду заяви, може подаватися до відповідних органів Антимонопольного комітету України цими особами окремо.

Зазначені особи можуть визначити особу, яка представляє їх інтереси та подає заяву.

Заява та додані до неї документи мають містити повну та достовірну інформацію.

У разі подання недостовірної інформації заявники несуть відповідальність згідно із статтею 52 цього Закону.

2. Заява вважається прийнятою до розгляду після 15 днів з дня її надходження, якщо протягом цього часу державний уповноважений Антимонопольного комітету України, голова його територіального відділення не повернули заявнику заяву із повідомленням, що вона та інші документи не відповідають встановленим Антимонопольним комітетом України вимогам і це перешкоджає її розгляду.

У разі, якщо учасник концентрації відмовляє іншому учаснику концентрації — заявнику у наданні документів та іншої інформації, необхідної для розгляду Антимонопольним комітетом України чи адміністративною колегією Антимонопольного комітету України заяви, державний уповноважений Антимонопольного комітету Ук-

раїни на підставі звернення заявника приймає розпорядження про надання учасником концентрації такої інформації у визначений строк. Про прийняте розпорядження повідомляється заявнику. Заява вважається прийнятою до розгляду після отримання всієї інформації, передбаченої цим розпорядженням.

3. Якщо дозвіл на узгоджені дії було надано органами Антимонопольного комітету України на конкретно визначений строк, суб'єкти господарювання мають право звернутися до органів Антимонопольного комітету України із заявою про продовження дії дозволу. Така заява подається за три місяці до закінчення строку дії дозволу.

4. У разі, якщо узгоджені дії чи концентрація провадяться із застосуванням конкурсних процедур (торги, аукціони, конкурси, тендери тощо), заява може подаватись як до початку конкурсної процедури, так і після, але не пізніше тридцяти днів з дати оголошення переможця, якщо інше не передбачено законом.

5. Якщо суб'єкт господарювання вчиняє рівноцінні узгоджені дії з різними суб'єктами господарювання, заява може бути подана щодо однієї узгодженої дії за умови надання інформації щодо всіх інших учасників узгоджених дій у порядку, встановленому Антимонопольним комітетом України.

## **Стаття 27. Розгляд заяви про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію суб'єктів господарювання**

1. Органи Антимонопольного комітету України розглядають заяву про надання дозволу на узгоджені дії протягом трьох місяців з дня прийняття її до розгляду відповідним органом Антимонопольного комітету України.

Заява про зміни в узгоджених діях, на які було отримано дозвіл органу Антимонопольного комітету України, що не змінюють кола учасників і не поширюються на інші товарні ринки, розглядається органами Антимонопольного комітету України протягом тридцяти днів.

Антимонопольний комітет України чи адміністративна колегія Антимонопольного комітету України розглядають заяву про надання дозволу на концентрацію протягом тридцяти днів з дня прийняття її до розгляду відповідним органом Антимонопольного комітету України.

2. Заява залишається без розгляду у випадку надходження від заявника клопотання про відкликання заяви, про що приймається розпорядження відповідних органів Антимонопольного комітету України.

3. Залишення заяви без розгляду не позбавляє заявника права звернутися до Антимонопольного комітету України, його територіального відділення з повторною заявою.

4. Інформація стосовно заявлених узгоджених дій, а саме щодо: організаційно-правової форми учасників узгоджених дій, їх місцезнаходження та їх представництв, філій, а також виду та змісту узгоджених дій може бути опублікована в друкованих чи електронних засобах масової інформації або оприлюднена Антимонопольним комітетом України чи його територіальним відділенням в інший спосіб.

Крім того, може бути оприлюднена й інша інформація стосовно заявлених узгоджених дій, а також інформація щодо концентрації, якщо така інформація раніше була публічно оголошена або заявник не заперечує проти такої публікації.

### **Стаття 28. Прийняття рішень у заявах про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію суб'єктів господарювання**

1. Якщо протягом строку розгляду заяви, передбаченого частиною першою статті 27 цього Закону, органи Антимонопольного комітету України не розпочали розгляду справи про узгоджені дії чи концентрацію, рішення про надання дозволу на узгоджені дії чи концентрацію вважається прийнятим.

2. Днем прийняття рішення про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію, відповідно до частини першої цієї статті, вважається останній день строку розгляду заяви, передбаченого частиною першою статті 27 цього Закону.

### **Стаття 29. Надання попередніх висновків стосовно узгоджених дій, концентрації суб'єктів господарювання**

1. Органи Антимонопольного комітету України надають суб'єктам господарювання, органам влади, органам місцевого самоврядування, органам адміністративно-господарського управління та контролю на підставі заяви про надання попередніх висновків та доданої до неї інформації попередні висновки стосовно узгоджених

дій; Антимонопольний комітет України чи адміністративна колегія Антимонопольного комітету України — щодо концентрації.

Строк розгляду заяв про надання попередніх висновків стосовно узгоджених дій, концентрації становить один місяць.

2. Попередні висновки відповідного органу Антимонопольного комітету України надаються у формі листа, в якому зазначається про:

можливість надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію;

можливість відмови в наданні дозволу на узгоджені дії, концентрацію;

необхідність чи відсутність необхідності одержання дозволу на узгоджені дії, концентрацію;

недостатність інформації для будь-якого висновку.

3. Одержання попередніх висновків стосовно узгоджених дій, концентрації не звільняє учасників узгоджених дій, учасників концентрації, органи влади, органи місцевого самоврядування, органи адміністративно-господарського управління та контролю від необхідності звернутися до відповідних органів Антимонопольного комітету України із заявою про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію у випадках, передбачених статтями 10 та 24 цього Закону.

### **Стаття 30. Розгляд справи про узгоджені дії, концентрацію суб'єктів господарювання**

1. У разі виявлення підстав для заборони узгоджених дій, концентрації, а також у разі необхідності проведення складного поглибленого дослідження чи експертизи відповідні органи Антимонопольного комітету України розпочинають розгляд справи про узгоджені дії чи концентрацію, про що приймається розпорядження та письмово повідомляється особа, яка подала заяву. Разом із повідомленням про початок розгляду справи надсилається перелік інформації, яку заявник повинен надати для прийняття органами Антимонопольного комітету України рішення у справі.

2. Органи Антимонопольного комітету України можуть запитувати у заявника та інших осіб додаткову інформацію, якщо її відсутність перешкоджає розгляду справи, а також призначити експертизу в порядку, визначеному статтею 43 цього Закону.

3. Строк розгляду справи про узгоджені дії чи концентрацію не повинен перевищувати трьох місяців. Перебіг строку починається з

дня подання заявником у повному обсязі інформації та отримання висновку експерта згідно з частинами першою та другою цієї статті. Якщо протягом строку розгляду справи органами Антимонопольного комітету України рішення не прийнято, вважається, що на узгоджені дії чи концентрацію надано дозвіл.

Днем прийняття рішення про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію вважається останній день строку розгляду справи, передбачений абзацом першим цієї частини.

4. Розгляд справи зупиняється у разі неможливості її розгляду до вирішення органом Антимонопольного комітету України, судом пов'язаної з нею іншої справи або до вирішення державним органом пов'язаного з нею іншого питання. Про зупинення розгляду справи та його поновлення органами Антимонопольного комітету України приймається розпорядження, про що повідомляється заявнику.

Органи Антимонопольного комітету України поновлюють розгляд справи після усунення обставин, які зумовили його зупинення.

Перебіг строку розгляду справи зупиняється з дня зупинення розгляду справи. З дня поновлення розгляду перебіг строку розгляду справи продовжується.

5. У розгляді заяв, справ можуть брати участь треті особи, якщо рішення органів Антимонопольного комітету України може суттєво зачепити їх права та інтереси, охоронювані цим Законом.

Питання про залучення до участі у розгляді справи третіх осіб вирішується органами Антимонопольного комітету України. Про залучення третьої особи органами Антимонопольного комітету України приймається розпорядження, про що повідомляються особи, які беруть участь у справі.

### **Стаття 31. Рішення у справах про узгоджені дії, концентрацію суб'єктів господарювання**

1. За результатами розгляду справ про узгоджені дії, концентрацію приймається рішення:

Антимонопольним комітетом України — про надання дозволу на узгоджені дії; заборону узгоджених дій; надання дозволу на концентрацію; погодження установчих документів господарських товариств, об'єднань чи змін до них; заборону концентрації;

адміністративною колегією Антимонопольного комітету України

про надання дозволу на концентрацію; погодження установчих документів господарських товариств, об'єднань чи змін до них; надання дозволу на узгоджені дії, крім дозволів на підставі частини першої статті 10 цього Закону; заборону узгоджених дій;

державним уповноваженим Антимонопольного комітету України, відповідною адміністративною колегією територіального відділення Антимонопольного комітету України — про надання дозволу на узгоджені дії, крім дозволів на підставі частини першої статті 10 цього Закону; заборону узгоджених дій.

2. Рішення органів Антимонопольного комітету України про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію може бути обумовлено виконанням учасниками узгоджених дій, концентрації певних вимог і зобов'язань, які усувають або пом'якшують негативний вплив узгоджених дій, концентрації на конкуренцію. Такі умови і зобов'язання можуть стосуватися, зокрема, обмеження стосовно управління, користування чи розпорядження майном, а також зобов'язання суб'єкта господарювання здійснити відчуження майна.

Рішення про надання дозволу на узгоджені дії може бути надано на невизначений або конкретно визначений строк, який, як правило, не повинен перевищувати п'яти років.

3. Узгоджені дії, концентрація мають бути здійснені протягом року з дня прийняття рішення про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію, якщо більший строк не визначено у рішенні. Якщо узгоджені дії, концентрація у цей строк не здійснені, учасники узгоджених дій, концентрації мають подати нову заяву про отримання дозволу органів Антимонопольного комітету України на узгоджені дії, концентрацію.

4. Заявнику надсилається рішення, крім інформації з обмеженим доступом, а також визначеної відповідним державним уповноваженим, головою відділення інформації, розголошення якої може завдати шкоди інтересам інших осіб.

5. Органи Антимонопольного комітету України, які прийняли рішення, не мають права його скасувати або змінити, крім випадків, передбачених статтею 58 цього Закону. Вони мають право виправити допущені в рішенні описки чи явні арифметичні помилки, роз'яснити своє рішення, не змінюючи при цьому його змісту, а також прийняти додаткове рішення, якщо з якогось питання, що досліджувалося під час розгляду справи, не прийнято рішення.



6. Інформація про прийняті рішення за результатами розгляду заяв, справ про узгоджені дії, концентрацію може бути опублікована в "Офіційному віснику України", інших друкованих чи електронних засобах масової інформації або оприлюднена в інший спосіб.

### **Стаття 32. Підстави закриття розгляду справи про узгоджені дії, концентрацію суб'єктів господарювання**

1. Розгляд справи про узгоджені дії, концентрацію суб'єктів господарювання підлягає закриттю без прийняття рішення по суті у разі: надходження від заявника клопотання про відкликання заяви або про закриття розгляду справи;

неподання заявником інформації у визначений органами Антимонопольного комітету України, головою його територіальних відділень строк, якщо відсутність такої інформації перешкоджає розгляду справи.

2. Закриття розгляду справи не позбавляє заявника права звернутися до Антимонопольного комітету України, його територіального відділення з новою заявою про надання згоди на узгоджені дії, концентрацію.

### **Стаття 33. Порядок надання Кабінетом Міністрів України дозволу на узгоджені дії, концентрацію**

1. У тридцятиденний строк від дня прийняття рішення Антимонопольним комітетом України про заборону узгоджених дій чи концентрації особи, визначені в частині першій статті 26 цього Закону, можуть звернутися до Кабінету Міністрів України із заявою про надання дозволу на відповідні узгоджені дії чи концентрацію на підставі частини третьої статті 10 або частини другої статті 25 цього Закону.

2. Кабінет Міністрів України приймає мотивоване рішення про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію або про відмову у наданні такого дозволу.

3. Рішення Кабінету Міністрів України про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію може містити певні вимоги та зобов'язання до учасників узгоджених дій, концентрації, в тому числі стосовно вчинення ними певних дій. Такі вимоги та зобов'язання не можуть бути спрямовані на здійснення тривалого контролю за діяльністю учасників узгоджених дій, концентрації.

4. Порядок надання Кабінетом Міністрів України дозволу на узгоджені дії, концентрацію встановлюється Кабінетом Міністрів України та має, зокрема, передбачати:

створення комісії з числа незалежних експертів для оцінки позитивних і негативних наслідків узгоджених дій, концентрації;

встановлення порядку здійснення контролю за виконанням рішення про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію.

5. У разі втрати чинності рішенням Кабінету Міністрів України про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію чи визнання його недійсним в установленому порядку органи Антимонопольного комітету України приймають рішення про вжиття заходів з відновлення початкового становища чи інших заходів, які усувають або пом'якшують негативний вплив узгоджених дій, концентрації на конкуренцію.

### **Стаття 34. Плата для відшкодування витрат, пов'язаних із розглядом заяв**

1. За подання заяв про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію, надання висновків відповідно до статей 14 та 29 цього Закону справляється плата в розмірах, передбачених частиною другою цієї статті.

2. Плата справляється:

із заяв про надання дозволу на концентрацію — у розмірі 300 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян, а в разі сплати суми збору відповідно до абзацу четвертого цієї частини за надання попередніх висновків з цих питань — у розмірі 220 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян;

із заяв про надання дозволу на узгоджені дії — у розмірі 150 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян, а в разі сплати суми збору відповідно до абзацу четвертого цієї частини за надання попередніх висновків з цих питань — у розмірі 70 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян;

із заяв про надання висновків відповідно до статей 14 та 29 цього Закону — у розмірі 80 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян;

за видачу додаткових примірників завірених копій рішень з питань, передбачених цією частиною, — у розмірі 0,5 неоподатковуваного мінімуму доходів громадян за кожен примірник.

3. Плата зараховується до спеціального фонду Державного бюджету України як власні надходження Антимонопольного комітету України і використовується на потреби Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень, якщо інше прямо не передбачено законом.

4. Неподання до Антимонопольного комітету України, його територіального відділення документа, що підтверджує сплату збору, є підставою для залишення заяви без руху на строк, визначений органом Антимонопольного комітету України, головою його територіального відділення. У разі несплати суми збору у строк, визначений органом Антимонопольного комітету України, головою його територіального відділення, заява залишається без розгляду, що не позбавляє заявника права звернутися до цього органу з повторною заявою.

5. Подання повторної заяви, в якій обставини, що характеризують узгоджені дії, концентрацію, суттєво не змінилися, не потребує повторного внесення плати.

## ***Розділ VII РОЗГЛЯД СПРАВ ПРО ПОРУШЕННЯ ЗАКОНОДАВСТВА ПРО ЗАХИСТ ЕКОНОМІЧНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ***

### **Стаття 35. Розгляд справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції**

1. Розгляд справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції починається з прийняття розпорядження про початок розгляду справи та закінчується прийняттям рішення у справі.

2. При розгляді справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції органи Антимонопольного комітету України:

збирають і аналізують документи, висновки експертів, пояснення осіб, іншу інформацію, що є доказом у справі, та приймають рішення у справі в межах своїх повноважень;

отримують пояснення осіб, які беруть участь у справі, або будь-яких осіб за їх клопотанням чи з власної ініціативи.

### **Стаття 36. Підстави для початку розгляду справи**

1. Органи Антимонопольного комітету України розпочинають розгляд справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції за:

заявами суб'єктів господарювання, громадян, об'єднань, установ, організацій про порушення їх прав внаслідок дій чи бездіяльності, визначених цим Законом як порушення законодавства про захист економічної конкуренції;

поданнями органів державної влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю про порушення законодавства про захист економічної конкуренції;

власною ініціативою органів Антимонопольного комітету України.

У разі надходження від заявника клопотання про можливість настання негативних наслідків, пов'язаних із поданням заяви, та з метою захисту його інтересів розгляд справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції розпочинається за власною ініціативою органів Антимонопольного комітету України.

2. У випадках, коли порушення законодавства про захист економічної конкуренції не має відчутного впливу на умови конкуренції на ринку, заявнику може бути відмовлено у розгляді справи.

### **Стаття 37. Початок розгляду справи**

1. У разі виявлення ознак порушення законодавства про захист економічної конкуренції органи Антимонопольного комітету України приймають розпорядження про початок розгляду справи.

2. Розпорядження про початок розгляду справи надсилається відповідачу протягом трьох робочих днів з дня його прийняття.

3. Повідомлення про початок розгляду справи надсилається заявнику та третім особам.

### **Стаття 38. Об'єднання і виділення справ, зупинення розгляду справи та його поновлення**

1. Органи Антимонопольного комітету України можуть прийняти розпорядження про об'єднання кількох справ в одну або про виділення справи для окремого розгляду.

2. Розгляд справи може бути зупинено з власної ініціативи відповідного органу Антимонопольного комітету України чи за заявою особи, яка бере участь у справі, до завершення розгляду органом Антимонопольного комітету України, судом пов'язаною з цією справою іншої справи або до вирішення державним органом пов'язаного з нею іншого питання. Про зупинення розгляду справи та його поновлення приймається розпорядження.

### **Стаття 39. Особи, які беруть участь у справі**

1. Особами, які беруть участь у справі, визнаються: сторони, треті особи, їх представники.

2. Сторонами у справі є відповідач і заявник (у разі якщо справу розпочато за відповідною заявою).

Заявником є особа, яка подала заяву, подання про порушення законодавства про захист економічної конкуренції.

Відповідачем є особа, щодо якої здійснюється розгляд справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції.

Третьою особою є особа, залучена до участі у справі у зв'язку з тим, що рішення може суттєво зачепити її права та інтереси, охоронювані цим Законом. Про визнання третьою особою органами Антимонопольного комітету України приймається розпорядження, про що повідомляються особи, які беруть участь у справі.

3. Встановивши, що як відповідач до участі у справі повинна бути залучена інша особа, органами Антимонопольного комітету України приймається розпорядження про заміну відповідача або про залучення до участі у справі співвідповідачів, про що повідомляються особи, які беруть участь у справі.

### **Стаття 40. Права і обов'язки осіб, які беруть участь у справі**

1. Особи, які беруть (брали) участь у справі, мають право:

ознайомлюватися з матеріалами справи (крім інформації з обмеженим доступом, а також інформації, розголошення якої може завдати шкоди інтересам інших осіб, які беруть (брали) участь у справі, або перешкодити подальшому розгляду справи);

наводити докази, подавати клопотання, усні й письмові пояснення (заперечення);

одержувати копії рішень у справі (витяги з них, крім інформації з обмеженим доступом, а також інформації, розголошення якої може завдати шкоди інтересам інших осіб, які брали участь у справі);

оскаржувати рішення в порядку, визначеному законом.

2. Особи, які беруть участь у справі, зобов'язані добросовісно користуватися належними їм правами.

### **Стаття 41. Забезпечення доказів**

1. Доказами у справі можуть бути будь-які фактичні дані, які дають можливість встановити наявність або відсутність порушення.

Ці дані встановлюються такими засобами: поясненнями сторін і третіх осіб, поясненнями службових осіб та громадян, письмовими доказами, речовими доказами і висновками експертів.

Усні пояснення сторін, третіх осіб, службових чи посадових осіб та громадян, які містять дані, що свідчать про наявність чи відсутність порушення, фіксуються у протоколі.

2. Збір доказів здійснюється Антимонопольним комітетом України, його територіальними відділеннями незалежно від місцезнаходження доказів.

3. Особи, які беруть участь у справі, мають право надавати докази та доводити їх достовірність (об'єктивність).

### **Стаття 42. Строк давності притягнення до відповідальності за порушення законодавства про захист економічної конкуренції**

1. Суб'єкт господарювання не може бути притягнений до відповідальності за порушення законодавства про захист економічної конкуренції, якщо минув строк давності притягнення до відповідальності.

Строк давності притягнення до відповідальності за порушення законодавства про захист економічної конкуренції становить п'ять років з дня вчинення порушення, а в разі триваючого порушення — з дня закінчення вчинення порушення.

Строк давності притягнення до відповідальності за порушення законодавства про захист економічної конкуренції, передбачені пунктами 13–16 статті 50 цього Закону, становить три роки з дня вчинення порушення, а в разі триваючого порушення — з дня закінчення вчинення порушення.

2. Перебіг строку давності зупиняється на час розгляду органами Антимонопольного комітету України справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції.

### **Стаття 43. Забезпечення проведення експертизи**

1. Органи Антимонопольного комітету України за власною ініціативою чи за клопотанням особи, яка бере участь у справі, мають право призначати експертизу, про що приймається розпорядження.

2. Призначаючи експертизу та встановлюючи коло питань, що слід поставити перед експертами, відповідний орган Антимонопольного комітету України має право запитати пропозиції сторін та інших осіб, які беруть участь у справі. У розпорядженні про призначення експертизи зазначаються питання, на які потрібні висновки експертів, та особа, яка буде проводити експертизу.

3. Експертиза проводиться експертами відповідних установ або іншими спеціалістами. Експертом може бути призначена будь-яка особа, яка володіє необхідними знаннями для дачі висновку.

4. Орган Антимонопольного комітету України, якщо це необхідно для дачі висновку, може надати експерту для ознайомлення матеріали справи. При цьому експерт не має права розголошувати інформацію з обмеженим доступом, а також інформацію, розголошення якої може завдати шкоди інтересам інших осіб, які беруть (брали) участь у справі, або перешкодити подальшому розгляду справи, що міститься в матеріалах справи.

5. Експерт має право відмовитися від дачі висновку, якщо наданих йому матеріалів недостатньо або якщо він не має необхідних знань для виконання покладеного на нього обов'язку.

6. У разі необхідності проведення додаткових досліджень, а також у разі суперечливості висновків кількох експертів орган Антимонопольного комітету України може призначити додаткову або повторну експертизу.

7. Експерт за розголошення інформації з обмеженим доступом чи іншої інформації, розголошення якої заборонено, дачу неправдивого висновку або за відмову без поважних причин від виконання покладених на нього обов'язків несе кримінальну відповідальність відповідно до закону.

8. Витрати на проведення експертизи відшкодовуються за рахунок особи, яка вчинила порушення законодавства про захист еко-

номічної конкуренції. У разі відмови у відшкодуванні зазначених витрат особа, яка понесла ці витрати, може звернутися до суду із заявою про їх відшкодування.

#### **Стаття 44. Вилучення доказів, накладення арешту**

1. Вилучення письмових та речових доказів, зокрема документів, предметів чи інших носіїв інформації, що можуть бути доказами чи джерелом доказів у справі про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, проводиться на підставі розпорядження державного уповноваженого Антимонопольного комітету України чи голови територіального відділення особисто або уповноваженими ними працівниками Антимонопольного комітету України, його територіального відділення у випадках, якщо:

докази не було надано і є достатні підстави вважати, що документи, предмети чи інші носії інформації, які можуть бути доказами чи джерелом доказів у справі, знаходяться у певному місці;

існує загроза, що відповідні документи, предмети чи інші носії інформації можуть бути знищені.

2. У разі вилучення оригіналів письмових доказів Антимонопольний комітет України чи його територіальне відділення на клопотання особи, в якій вилучено відповідні докази, протягом трьох днів з дня внесення клопотання надає цій особі завірені копії цих доказів. Завірені Антимонопольним комітетом України чи його територіальним відділенням копії письмових доказів мають силу оригіналу при пред'явленні їх іншим особам.

3. Якщо вилучення письмових доказів утруднено, наприклад через їх численність або внаслідок того, що тільки частина з них має значення для справи, уповноважені працівники Антимонопольного комітету України чи його територіальних відділень можуть отримувати витяги з них, засвідчені в установленому порядку особою, якій належать документи.

За клопотанням осіб, у яких було вилучено оригінали письмових доказів, ці докази можуть бути повернені після закінчення строку оскарження відповідного рішення органу Антимонопольного комітету України до суду. У матеріалах відповідної справи залишається копія письмового доказу, засвідчена в установленому порядку особою, якій повертається оригінал.



В окремих випадках речові докази після огляду та дослідження їх відповідним органом Антимонопольного комітету України можуть бути повернуті за клопотанням осіб, від яких вони були одержані, до закінчення розгляду справи, якщо задоволення такого клопотання можливе без шкоди для розгляду справи.

4. У разі, коли вилучити докази немає можливості, державний уповноважений, голова територіального відділення Антимонопольного комітету України чи уповноважені ними працівники Антимонопольного комітету України, його територіального відділення накладають арешт на предмети, документи, інші носії інформації, що можуть бути доказами чи джерелом доказів у справі.

5. Вилучення чи накладення арешту на майно, предмети, документи, інші носії інформації проводиться у робочий час незалежно від їх місцезнаходження, в тому числі в службових приміщеннях та транспортних засобах, що належать суб'єкту господарювання, на робочих місцях працівників на підставі розпорядження державного уповноваженого чи голови територіального відділення Антимонопольного комітету України; у місцях проживання та інших володіннях осіб — на підставі рішення суду.

Про вилучення чи накладення арешту на майно, предмети, документи, інші носії інформації складається протокол, в якому зазначаються дата його складання, прізвище та посада особи, яка провела вилучення, наклала арешт, перелік вилучених чи тих, на які накладено арешт, предметів, документів, інших носіїв інформації чи майна. Протокол підписується двома уповноваженими працівниками Антимонопольного комітету України, його територіальних відділень, які провели вилучення, наклали арешт. Протокол також підписують особи, які були присутніми при вилученні, накладенні арешту.

У разі відмови осіб від підписання протоколу в ньому робиться запис про це. Особа має право подати пояснення і зауваження стосовно змісту протоколу, які додаються до протоколу, а також викласти мотиви своєї відмови від його підписання.

Копія протоколу про вилучення, накладення арешту надається суб'єкту господарювання, документи, предмети, інші носії інформації у якого були вилучені, арештовані, або вручається представнику суб'єкта господарювання.

6. Повернення вилучених предметів, документів, інших носіїв інформації оформляється протоколом у порядку, встановленому для вилучення.

Про повернення чи зняття арешту з майна, предметів, документів, інших носіїв інформації державний уповноважений Антимонопольного комітету України, голова територіального відділення Антимонопольного комітету України приймає розпорядження.

7. Антимонопольний комітет України, його територіальні відділення забезпечують зберігання письмових та речових доказів.

За утаювання, розтрату чи втрату предметів, документів, інших носіїв інформації особи, яким вони передані на зберігання, несуть відповідальність, передбачену законом.

### **Стаття 45. Сприяння проведенню розгляду справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції**

Для забезпечення проведення розгляду справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, зокрема виконання дій, передбачених статтею 44 цього Закону, органи внутрішніх справ, митні органи та інші правоохоронні органи зобов'язані надавати у межах наданих їм прав допомогу Антимонопольному комітету України, його територіальним відділенням.

### **Стаття 46. Рекомендації органів Антимонопольного комітету України**

1. Органи Антимонопольного комітету України мають право надавати рекомендації органам влади, органам місцевого самоврядування, органам адміністративно-господарського управління та контролю, суб'єктам господарювання, об'єднанням стосовно припинення дій, які містять ознаки порушення законодавства про захист економічної конкуренції, усунення причин виникнення цих порушень і умов, що їм сприяють, а у разі, якщо порушення припинено, — щодо вжиття заходів для усунення наслідків цих порушень. Рекомендації надаються у формі листа.

2. Рекомендації органів Антимонопольного комітету України підлягають обов'язковому розгляду органами чи особами, яким вони надані. Про результати їх розгляду Антимонопольному комітету України, його територіальному відділенню повідомляється у десяти-

денний строк з дня отримання рекомендацій, якщо органами Антимонопольного комітету України не продовжено цей строк.

3. За умови виконання положень рекомендацій у разі, якщо порушення не призвело до суттєвого обмеження чи спотворення конкуренції, не завдало значних збитків окремим особам чи суспільству та вжито відповідних заходів для усунення наслідків порушення, провадження у справі про порушення законодавства про захист економічної конкуренції не розпочинається, а розпочате провадження закривається.

### **Стаття 47. Попереднє рішення у справі**

1. У процесі розгляду справи органи Антимонопольного комітету України за поданою суб'єктом господарювання заявою про вжиття заходів для відвернення негативних та непоправних наслідків для суб'єктів господарювання внаслідок порушення законодавства про захист економічної конкуренції можуть прийняти попереднє рішення про:

заборону особі (відповідачу), в діях якої вбачаються ознаки порушення, вчиняти певні дії, в тому числі про блокування цінних паперів; обов'язкове вчинення певних дій, якщо невідкладне вчинення цих дій є необхідним виходячи із законних прав та інтересів інших осіб.

2. Попереднє рішення може бути оскаржене в порядку, визначеному статтею 60 цього Закону, у п'ятнадцятиденний строк з дня його одержання. Цей строк не може бути поновлено.

3. У разі закриття розгляду справи у зв'язку з недоведенням вчинення порушення відповідач може звернутися до суду про відшкодування йому суб'єктом господарювання, який подав заяву відповідно до частини першої цієї статті, збитків, завданих у зв'язку з прийняттям попереднього рішення.

4. Попереднє рішення, якщо в ньому не зазначено коротший строк, втрачає чинність з дня отримання відповідачем рішення, прийнятого за результатами розгляду справи.

### **Стаття 48. Рішення у справах про порушення законодавства про захист економічної конкуренції**

1. За результатами розгляду справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції органи Антимонопольного комітету України приймають рішення, в тому числі про:

визнання вчинення порушення законодавства про захист економічної конкуренції;

припинення порушення законодавства про захист економічної конкуренції;

зобов'язання органу влади, органу місцевого самоврядування, органу адміністративно-господарського управління та контролю скасувати або змінити прийняте ним рішення чи розірвати угоди, визнані антиконкурентними діями органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю;

визнання суб'єкта господарювання таким, що займає монопольне (домінуюче) становище на ринку;

примусовий поділ суб'єкта господарювання, що займає монопольне (домінуюче) становище на ринку;

накладення штрафу;

блокування цінних паперів;

усунення наслідків порушень законодавства про захист економічної конкуренції;

скасування дозволу на узгоджені дії у разі вчинення дій, заборонених згідно із статтею 19 цього Закону;

оприлюднення відповідачем за власні кошти офіційної інформації Антимонопольного комітету України чи його територіального відділення стосовно рішення, прийнятого у справі про порушення, в тому числі опублікування рішень у повному обсязі (за вилученням інформації з обмеженим доступом, а також визначеної відповідним державним уповноваженим, головою територіального відділення інформації, розголошення якої може завдати шкоди інтересам інших осіб, які брали участь у справі), у строк і спосіб, визначені цим рішенням або законодавством;

закриття провадження у справі.

2. Органи Антимонопольного комітету України, які прийняли рішення, не мають права його скасувати або змінити, крім випадків, передбачених статтею 58 цього Закону. Вони можуть виправити допущені в рішенні описки чи явні арифметичні помилки, роз'яснити своє рішення, не змінюючи при цьому його змісту, а також прийняти додаткове рішення, якщо з якогось питання, що досліджувалося під час розгляду справи, не прийнято рішення.

3. З метою захисту суспільних інтересів чи відвернення негатив-

них або непоправних наслідків для суб'єктів господарювання органи Антимонопольного комітету України приймають рішення про визнання рішення, прийнятого відповідно до частини першої цієї статті, частини першої статті 30 Закону України "Про захист від недобросовісної конкуренції", таким, дія якого не зупиняється у зв'язку з:

порушенням судом провадження у справі про визнання його недійсним;

переглядом відповідного рішення (постанови) суду. (Абзац частини третьої статті 48 в редакції Закону № 762-IV від 15.05.2003)

Рішення органу Антимонопольного комітету України, передбачене цією частиною, може бути прийняте за заявою осіб, які беруть участь у справі, чи з власної ініціативи органів Антимонопольного комітету України. Таке рішення може прийматись як перед поданням відповідної заяви до суду, так і після подання такої заяви, якщо судом не зупинено дію рішення органу Антимонопольного комітету України, що оскаржується.

### **Стаття 49. Підстави закриття розгляду справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції**

Розгляд справи про порушення законодавства про захист економічної конкуренції підлягає закриттю без прийняття рішення по суті, якщо:

справа не підлягає розгляду в Антимонопольному комітеті України, його територіальному відділенні;

не встановлено відповідача або його місцезнаходження;

відповідача — юридичну особу ліквідовано;

вже розглянуто чи розглядається органами Антимонопольного комітету України справа з тих же підстав щодо того самого відповідача;

не доведено вчинення порушення;

є інші підстави, передбачені законом.

## **Розділ VIII ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ПОРУШЕННЯ ЗАКОНОДАВСТВА ПРО ЗАХИСТ ЕКОНОМІЧНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ**

### **Стаття 50. Порухення законодавства про захист економічної конкуренції**

Порушеннями законодавства про захист економічної конкуренції є:

1) антиконкурентні узгоджені дії;  
2) зловживання монопольним (домінуючим) становищем;  
3) антиконкурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю;

4) невиконання рішення, попереднього рішення органів Антимонопольного комітету України або їх виконання не в повному обсязі;

5) здійснення учасниками узгоджених дій — суб'єктами господарювання дій, заборонених згідно з частиною п'ятою статті 10 цього Закону;

6) делегування повноважень органів влади чи органів місцевого самоврядування у випадках, заборонених згідно із статтею 16 цього Закону;

7) вчинення дій, заборонених згідно із статтею 17 цього Закону;

8) обмежувальна та дискримінаційна діяльність, заборонена згідно із частиною другою статті 18, статтями 19 і 20 цього Закону;

9) обмежувальна діяльність, заборонена згідно із частиною першою статті 18 цього Закону;

10) недотримання умов, передбачених пунктом 2 частини третьої статті 22 цього Закону;

11) порушення положень погоджених з органами Антимонопольного комітету України установчих документів суб'єкта господарювання, створеного в результаті концентрації, якщо це призводить до обмеження конкуренції;

12) концентрація без отримання відповідного дозволу органів Антимонопольного комітету України, у разі якщо наявність такого дозволу необхідна;

13) неподання інформації Антимонопольному комітету України, його територіальному відділенню у встановлені органами Ан-

тимонопольного комітету України, головою його територіального відділення чи нормативно-правовими актами строки;

14) подання інформації в неповному обсязі Антимонопольному комітету України, його територіальному відділенню у встановлені органами Антимонопольного комітету України, головою його територіального відділення чи нормативно-правовими актами строки;

15) подання недостовірної інформації Антимонопольному комітету України, його територіальному відділенню;

16) створення перешкод працівникам Антимонопольного комітету України, його територіального відділення у проведенні перевірок, огляду, вилученні чи накладенні арешту на майно, документи, предмети чи інші носії інформації;

17) надання рекомендацій суб'єктами господарювання, об'єднаннями, органами влади, органами місцевого самоврядування, органами адміністративно-господарського управління та контролю, що схиляють до вчинення порушень законодавства про захист економічної конкуренції чи сприяють вчиненню таких порушень;

18) обмеження в господарській діяльності суб'єкта господарювання у відповідь на те, що він звернувся до Антимонопольного комітету України, його територіального відділення із заявою про порушення законодавства про захист економічної конкуренції;

19) невиконання учасниками узгоджених дій, концентрації вимог і зобов'язань, якими було обумовлене рішення про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію;

20) обмежувальна діяльність об'єднань, заборонена згідно зі статтею 21 цього Закону.

## **Стаття 51. Види відповідальності**

Порушення законодавства про захист економічної конкуренції тягне за собою відповідальність, встановлену законом.

## **Стаття 52. Штрафи**

1. Органи Антимонопольного комітету України накладають штрафи на об'єднання, суб'єктів господарювання:

юридичних осіб;

фізичних осіб;

групу суб'єктів господарювання — юридичних та/або фізичних осіб, що відповідно до статті 1 цього Закону визнається суб'єктом

господарювання, у випадках, передбачених частиною четвертою цієї статті.

2. За порушення, передбачені:

пунктами 1, 2 та 4 статті 50 цього Закону, накладаються штрафи у розмірі до десяти відсотків доходу (виручки) суб'єкта господарювання від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за останній звітний рік, що передував року, в якому накладається штраф. У разі наявності незаконно одержаного прибутку, який перевищує десять відсотків зазначеного доходу (виручки), штраф накладається у розмірі, що не перевищує потрійного розміру незаконно одержаного прибутку. Розмір незаконно одержаного прибутку може бути обчислено оціночним шляхом;

пунктами 5, 8, 10, 11, 12 та 19 статті 50 цього Закону, накладаються штрафи у розмірі до п'яти відсотків доходу (виручки) суб'єкта господарювання від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за останній звітний рік, що передував року, в якому накладається штраф;

пунктами 9, 13–16 та 18 статті 50 цього Закону, накладаються штрафи у розмірі до одного відсотка доходу (виручки) суб'єкта господарювання від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за останній звітний рік, що передував року, в якому накладається штраф.

3. Доход (виручка) суб'єкта господарювання від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) визначається як сумарна вартість доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) усіх юридичних та фізичних осіб, що входять до групи, яка визнається суб'єктом господарювання відповідно до статті 1 цього Закону.

4. У разі, коли декілька юридичних та/або фізичних осіб — суб'єктів господарювання, які входять до групи, що визнається суб'єктом господарювання, вчинили діяння (дії, бездіяльність), які призвели до порушення законодавства про захист економічної конкуренції зазначеним суб'єктом господарювання, та/або мають права, без яких вчинення порушення було б неможливим, та/або отримали чи можуть отримати переваги у конкуренції чи інші вигоди, штраф накладається на суб'єкт господарювання в особі юридичних та/або фізичних осіб, які вчинили наведені діяння (дії, бездіяльність) або отримали чи можуть отримати наведені вигоди. Під вигодою вважається, зокрема, можливість впливати на діяльність інших юридичних та/або фізичних осіб — суб'єктів господарювання, одержання частини їх прибутку.



5. Якщо доходу (виручки) немає або відповідач на вимогу органів Антимонопольного комітету України, голови його територіального відділення не надав розмір доходу (виручки), штраф, передбачений абзацом другим частини другої цієї статті, накладається у розмірі до двадцяти тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян; штраф, передбачений абзацом третім частини другої цієї статті, — у розмірі до десяти тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян; штраф, передбачений абзацом четвертим частини другої цієї статті, — у розмірі до двох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

6. Рішення про накладення штрафів у розмірах понад одну тисячу неоподатковуваних мінімумів доходів громадян приймаються виключно Антимонопольним комітетом України, адміністративною колегією Антимонопольного комітету України на їх засіданнях.

7. У разі, якщо суб'єкт господарювання працював менше одного року, розмір штрафу обчислюється від доходу (виручки) суб'єкта господарювання за весь час до прийняття рішення про накладення штрафу.

### Стаття 53. Примусовий поділ

1. Якщо суб'єкт господарювання зловживає монопольним (домінуючим) становищем на ринку, органи Антимонопольного комітету України мають право прийняти рішення про примусовий поділ суб'єкта господарювання, що займає монопольне (домінуюче) становище.

2. Примусовий поділ не застосовується у разі:

неможливості організаційного або територіального відокремлення підприємств, структурних підрозділів чи структурних одиниць;

наявності тісного технологічного зв'язку підприємств, структурних підрозділів чи структурних одиниць (якщо обсяг продукції, яка вживається суб'єктом господарювання, перевищує тридцять відсотків валового обсягу продукції підприємства, структурного підрозділу чи структурної одиниці).

3. Рішення органів Антимонопольного комітету України про примусовий поділ суб'єкта господарювання підлягає виконанню у встановлений строк, який не може бути меншим шести місяців.

4. Реорганізація суб'єкта господарювання, що підлягає примусовому поділу, здійснюється на його розсуд за умови усунення моно-

польного (домінуючого) становища цього суб'єкта господарювання на ринку.

**Стаття 54. Адміністративна відповідальність посадових осіб та інших працівників суб'єктів господарювання, органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю**

1. За правопорушення, передбачені пунктами 13–16 статті 50 цього Закону, посадові особи та інші працівники суб'єктів господарювання, працівники органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю несуть адміністративну відповідальність згідно з законом.

2. За правопорушення, передбачені пунктами 4, 13–16 статті 50 цього Закону, посадові особи органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю несуть адміністративну відповідальність згідно з законом.

**Стаття 55. Відшкодування шкоди**

1. Особи, яким заподіяно шкоду внаслідок порушення законодавства про захист економічної конкуренції, можуть звернутися до суду із заявою про її відшкодування.

2. Шкода, заподіяна порушеннями законодавства про захист економічної конкуренції, передбаченими пунктами 1, 2, 5, 10, 12, 18, 19 статті 50 цього Закону, відшкодовується особою, що вчинила порушення, у подвійному розмірі завданої шкоди.

**Розділ IX ПОРЯДОК ВИКОНАННЯ, ПЕРЕВІРКА, ПЕРЕГЛЯД, ОСКАРЖЕННЯ РІШЕНЬ, РОЗПОРЯДЖЕНЬ, ОБЧИСЛЕННЯ СТРОКІВ ТА ОБМІН ІНФОРМАЦІЄЮ**

**Стаття 56. Порядок виконання рішень та розпоряджень органів Антимонопольного комітету України, голів територіальних відділень Антимонопольного комітету України**

1. Рішення (витяг з нього за вилученням інформації з обмеженим доступом, а також визначеної відповідним державним уповно-

важеним Антимонопольного комітету України, головою територіального відділення Антимонопольного комітету України інформації, розголошення якої може завдати шкоди інтересам інших осіб, які брали участь у справі), розпорядження органів Антимонопольного комітету України, голів його територіальних відділень надається для виконання шляхом надсилання або вручення під розписку чи доведення до відома в інший спосіб.

У разі, якщо вручити рішення немає можливості внаслідок:

відсутності фізичної особи за останнім відомим місцем проживання (місцем прописки);

відсутності посадових осіб чи уповноважених представників суб'єкта господарювання, органу адміністративно-господарського управління та контролю за відповідною юридичною адресою;

рішення органів Антимонопольного комітету України вважається таким, що вручене відповідачу, через десять днів з дня оприлюднення інформації про прийняте рішення в офіційному друкованому органі (газета Верховної Ради України "Голос України", газета Кабінету Міністрів України "Урядовий кур'єр", "Офіційний вісник України", друковані видання відповідної обласної ради за останнім відомим місцем проживання чи місцем прописки, юридичної адреси відповідача).

2. Рішення та розпорядження органів Антимонопольного комітету України, голів його територіальних відділень є обов'язковими до виконання.

3. Особа, на яку накладено штраф за рішенням органу Антимонопольного комітету України, сплачує його у тридцятиденний строк з дня одержання рішення про накладення штрафу.

4. Якщо штраф накладено на суб'єкт господарювання відповідно до частини четвертої статті 52, сплата штрафу може здійснюватися як повністю, так і частково будь-якою юридичною чи фізичною особою, яка входить до складу суб'єкта господарювання і на яку накладено штраф. Сплата штрафу у повному обсязі однією юридичною чи фізичною особою або декількома особами звільняє інших осіб, за яких цей штраф було сплачено, від сплати штрафу.

5. За кожний день прострочення сплати штрафу стягується пеня у розмірі півтора відсотка від суми штрафу. Розмір пені не може перевищувати розміру штрафу, накладеного відповідним рішенням органу Антимонопольного комітету України.

Нарахування пені припиняється з дня прийняття судом рішення про стягнення відповідного штрафу.

Нарахування пені зупиняється на час розгляду чи перегляду судом: (Абзац третій частини п'ятої статті 56 в редакції Закону № 762-IV від 15.05.2003)

справи про визнання недійсним рішення органу Антимонопольного комітету України про накладення штрафу;

відповідного рішення (постанови) суду. (Абзац п'ятий частини п'ятої статті 56 із змінами, внесеними згідно із Законом № 762-IV від 15.05.2003)

(Абзац шостий частини п'ятої статті 56 виключено на підставі Закону № 762-IV від 15.05.2003)

6. За заявою особи, на яку накладено штраф, органи Антимонопольного комітету України своїм рішенням мають право відстрочити або розстрочити сплату накладеного ним штрафу.

7. У разі несплати штрафу у строки, передбачені рішенням, та пені органи Антимонопольного комітету України стягують штраф та пеню в судовому порядку.

(Дію частини восьмої статті 56 зупинено на 2004 рік згідно із Законом № 1344-IV від 27.11.2003) (Дію пункту 8 статті 56 зупинено на 2003 рік згідно із Законом № 380-IV від 26.12.2002) 8. Суми стягнутих штрафів та пені зараховуються до спеціального фонду Державного бюджету України як власні надходження Антимонопольного комітету України і використовуються на потреби Антимонопольного комітету України, якщо інше прямо не передбачено законом.

9. Рішення відповідних органів та посадових осіб Антимонопольного комітету України про накладення адміністративних стягнень на посадових осіб та інших працівників суб'єктів господарювання, органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю виконуються в порядку, встановленому законом.

### **Стаття 57. Перевірка рішень у справах про порушення законодавства про захист економічної конкуренції та у заявах, справах про узгоджені дії**

1. Рішення, прийняті адміністративною колегією територіального відділення Антимонопольного комітету України, державним уповноваженим Антимонопольного комітету України, адміністра-

тивною колегією Антимонопольного комітету України у справах про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, у заявах, справах про узгоджені дії, можуть бути перевірені за заявою осіб, які брали участь у справі, або за власною ініціативою у порядку, встановленому Антимонопольним комітетом України.

2. Заява про перевірку рішення може бути подана до Антимонопольного комітету України у двомісячний строк з дня одержання рішення. Цей строк не може бути відновлено.

3. Рішення адміністративної колегії територіального відділення Антимонопольного комітету України перевіряються адміністративною колегією Антимонопольного комітету України чи Антимонопольним комітетом України, рішення державного уповноваженого Антимонопольного комітету України, адміністративної колегії Антимонопольного комітету України — Антимонопольним комітетом України.

4. Органи Антимонопольного комітету України, які здійснюють перевірку рішення, можуть зупинити виконання рішення до закінчення його перевірки, про що письмово повідомляються особи, які беруть участь у справі.

5. За результатами перевірки рішення органи Антимонопольного комітету України мають право:

залишити рішення без змін;

змінити рішення;

скасувати рішення частково і направити справу на новий розгляд у цій частині;

скасувати рішення і прийняти нове рішення або передати справу на новий розгляд чи припинити провадження у справі.

### **Стаття 58. Перегляд рішень у справах про порушення законодавства про захист економічної конкуренції та у заявах, справах про узгоджені дії, концентрацію**

1. Органи Антимонопольного комітету України з власної ініціативи чи за заявами осіб можуть переглянути рішення, прийняті ними у справах про порушення законодавства про захист економічної конкуренції та у заявах, справах про узгоджені дії, концентрацію, у разі:

якщо істотні обставини не були і не могли бути відомі органам Антимонопольного комітету України, що призвело до прийняття незаконного або необгрунтованого рішення;

якщо рішення було прийнято на підставі недостовірної інформації, що призвело до прийняття незаконного або необґрунтованого рішення;

невиконання учасниками узгоджених дій, концентрації вимог і зобов'язань, якими було обумовлене рішення органів Антимонопольного комітету України щодо узгоджених дій, концентрації відповідно до частини другої статті 31 цього Закону;

якщо обставини, на підставі яких було прийняте рішення про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію суб'єктів господарювання, вже не існують;

наявності інших підстав, передбачених законами України.

Органи Антимонопольного комітету України, які прийняли рішення, можуть зупинити виконання рішення до закінчення його перегляду, про що письмово повідомляються особи, які беруть участь у справі.

2. Перегляд рішень у справах про порушення законодавства про захист економічної конкуренції, у заявах, справах про узгоджені дії, концентрацію допускається у випадках, передбачених:

абзацами другим та третім частини першої цієї статті, — протягом п'яти років з дня прийняття відповідного рішення;

абзацами четвертим та п'ятим частини першої цієї статті, — протягом періоду дії рішення;

абзацом шостим частини першої цієї статті, — протягом трьох років з дня прийняття рішення, якщо інше не встановлено законом.

3. За результатами перегляду органи Антимонопольного комітету України можуть:

залишити рішення без змін;

змінити рішення;

скасувати рішення;

прийняти нове рішення, передбачене статтями 31 та 48 цього Закону, частиною першою статті 30 Закону України "Про захист від недобросовісної конкуренції".

4. У разі якщо за результатами перегляду рішень Антимонопольний комітет України приймає рішення про заборону концентрації, державна реєстрація суб'єкта господарювання, створеного в результаті концентрації, скасовується у судовому порядку за позовом Антимонопольного комітету України.

## **Стаття 59. Підстави для зміни, скасування чи визнання недійсними рішень органів Антимонопольного комітету України**

1. Підставами для зміни, скасування чи визнання недійсними рішень органів Антимонопольного комітету України є:

неповне з'ясування обставин, які мають значення для справи;  
недоведення обставин, які мають значення для справи і які визнано встановленими;

невідповідність висновків, викладених у рішенні, обставинам справи;

порушення або неправильне застосування норм матеріального чи процесуального права.

2. Порушення або неправильне застосування норм процесуального права може бути підставою для зміни, скасування чи визнання недійсним рішення тільки за умови, якщо це порушення призвело до прийняття неправильного рішення.

## **Стаття 60. Оскарження рішень органів Антимонопольного комітету України**

1. Заявник, відповідач, третя особа мають право оскаржити рішення органів Антимонопольного комітету України повністю або частково до суду у двомісячний строк з дня одержання рішення. Цей строк не може бути відновлено.

2. Рішення Антимонопольного комітету України, адміністративної колегії Антимонопольного комітету України та державного уповноваженого Антимонопольного комітету України оскаржуються до господарського суду міста Києва. Рішення адміністративної колегії територіального відділення Антимонопольного комітету України оскаржуються до господарських судів Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя. (Частина друга статті 60 із змінами, внесеними згідно із Законом № 762-IV від 15.05.2003)

3. Прийняття судом до розгляду заяви про визнання недійсним рішення органу Антимонопольного комітету України не зупиняє його виконання, крім випадків, передбачених частиною четвертою цієї статті.

4. Порушення судом провадження у справі про визнання недійсним рішення органу Антимонопольного комітету України, прийнятого:

згідно з частиною першою статті 48 цього Закону, частиною першою статті 30 Закону України “Про захист від недобросовісної конкуренції”;

за результатами перевірки відповідно до частини п'ятої статті 57 цього Закону;

за результатами перегляду відповідно до частини третьої статті 58 цього Закону,

а також перегляд за заявою сторони відповідного рішення (постанови) суду зупиняє виконання зазначеного рішення органу Антимонопольного комітету України на час розгляду цієї справи чи перегляду відповідного рішення (постанови) суду, якщо органом Антимонопольного комітету України відповідно до частини третьої статті 48 цього Закону чи судом не визначено інше. (Абзац п'ятий частини четвертої статті 60 в редакції Закону № 762-IV від 15.05.2003)

5. Незалежно від положень частини четвертої цієї статті, у разі наявності достатніх підстав, суд може зупинити дію рішення органу Антимонопольного комітету України.

### **Стаття 61. Повідомлення про судові справи**

1. Суд за запитом Антимонопольного комітету України повідомляє Антимонопольний комітет України про судові справи, що вирішуються на підставі законодавства про захист економічної конкуренції.

2. Державний уповноважений Антимонопольного комітету України, голова територіального відділення Антимонопольного комітету України чи уповноважені ними працівники Антимонопольного комітету України, його територіальних відділень мають право знайомитися з матеріалами цих справ та отримувати копії документів. Антимонопольний комітет України та його територіальні відділення мають право вступити у справу як треті особи, які не заявляють самостійних вимог на предмет спору, якщо рішення може вплинути на їх права та обов'язки при здійсненні державного контролю щодо захисту економічної конкуренції.

### **Стаття 62. Визначення та обчислення строків у законодавстві про захист економічної конкуренції**

1. Строки, в межах яких вчиняються відповідні дії, зокрема при розгляді заяв про надання дозволу на узгоджені дії, концентрацію



суб'єктів господарювання, при розгляді справ про порушення законодавства про захист економічної конкуренції тощо, встановлюються законодавством про захист економічної конкуренції, а також органами Антимонопольного комітету України, головою територіального відділення Антимонопольного комітету України. Зазначені строки визначаються календарною датою, зазначенням події, що повинна неминуче настати, чи періодом часу.

2. Перебіг строку, який обчислюється роками, місяцями або днями, починається наступного дня після календарної дати або настання події, якими визначено його початок.

Строк, який обчислюється роками, закінчується у відповідний місяць і число останнього року строку.

Строк, який обчислюється місяцями, закінчується у відповідне число останнього місяця строку. Якщо кінець строку, який обчислюється місяцями, припадає на такий місяць, що не має відповідного числа, строк закінчується в останній день цього місяця.

У разі, коли останній день припадає на неробочий день, днем закінчення строку вважається перший наступний за ним робочий день.

Останній день строку триває до 24 години, але, коли в цей строк необхідно було вчинити дію в Антимонопольному комітеті України чи його територіальному відділенні, строк закінчується в момент закінчення робочого дня.

3. Строк не вважається пропущеним, якщо до його закінчення необхідні документи здано на пошту.

### **Стаття 63. Обмін інформацією**

1. Суб'єкти господарювання, пов'язані відносинами контролю відповідно до статті 1 цього Закону, зобов'язані забезпечувати обмін інформацією між собою, в тому числі стосовно випадків, передбачених частиною другою статті 22 цього Закону, та вживати інших заходів у такий спосіб та у такому обсязі, які б забезпечували запобігання вчиненню порушень законодавства про захист економічної конкуренції.

2. Невиконання суб'єктами господарювання вимог частини першої цієї статті не звільняє інших суб'єктів господарювання, яким повинна бути надана інформація чи які повинні були вжити інших заходів, від відповідальності.

**Розділ X ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ**

1. Цей Закон набирає чинності через рік після його опублікування, крім пунктів 2 і 3 цього розділу, які набирають чинності з дня опублікування.

2. До набрання чинності цим Законом суб'єкти господарювання повинні звернутися до органів Антимонопольного комітету України із заявою про надання дозволу на узгоджені дії, якщо ці дії матимуть місце на день набрання чинності цим Законом і можуть бути дозволені відповідно до статті 10 цього Закону.

3. Узгоджені дії, стосовно яких було подано заяву згідно з пунктом 2 цього розділу, вважаються дозволеними, якщо протягом одного року з дня набрання чинності цим Законом органами Антимонопольного комітету України не прийнято рішення про заборону цих узгоджених дій.

4. Стаття 44 цього Закону в частині проникнення до житла чи до іншого володіння особи, проведення в них огляду чи обшуку набирає чинності з дня набрання чинності законом, що передбачить порядок прийняття судом рішення стосовно проникнення до житла чи до іншого володіння особи, проведення в них огляду чи обшуку.

5. Доручити Кабінету Міністрів України у тримісячний строк після введення в дію Закону України "Про захист економічної конкуренції":

подати на розгляд Верховної Ради України пропозиції щодо приведення законодавчих актів України у відповідність із цим Законом;

привести свої нормативно-правові акти у відповідність із цим Законом;

забезпечити перегляд і скасування міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади України їх нормативно-правових актів, що суперечать цьому Закону;

розробити нормативно-правові акти, передбачені цим Законом.

6. Визнати такими, що втратили чинність:

Закон України "Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності" (Відомості Верховної Ради України, 1992 р., № 21, ст. 296; 1993 р., № 27, ст. 291; 1995 р., № 28, ст. 202; 1998 р., № 34, ст. 229);

пункт 12 Закону України "Про внесення змін і доповнень до де-

яких законодавчих актів України щодо охорони інтелектуальної власності” (Відомості Верховної Ради України, 1995 р., № 13, ст. 85);

пункт 3 розділу I Закону України “Про внесення змін до деяких законів України, що передбачають безспірне списання (стягнення) коштів з рахунків юридичних осіб та фізичних осіб — суб’єктів підприємницької діяльності у банках” (Відомості Верховної Ради України, 1998 р., № 10, ст. 36).

*Президент України Л.КУЧМА*

м. Київ, 11 січня 2001 року  
№ 2210-III

**ЗАКОН УКРАЇНИ****Про захист від недобросовісної конкуренції**

( Відомості Верховної Ради (ВВР), 1996, № 36, ст.164 )

(Вводиться в дію Постановою ВР  
№ 237/96-ВР від 07.06.96, ВВР, 1996, № 36, ст.165 )

( Із змінами, внесеними згідно із Законами  
№ 642/97-ВР від 18.11.97, ВВР, 1998, № 10, ст. 36  
№ 783-XIV ( 783-14 ) від 30.06.99, ВВР, 1999, № 34, ст.274 —  
редакція набирає чинності одночасно з набранням чинності  
Законом про Державний бюджет України на 2000 рік  
№ 2783-III ( 2783-14 ) від 15.11.2001, ВВР, 2002, № 7, ст.51  
№ 762-IV ( 762-15 ) від 15.05.2003, ВВР, 2003, № 30, ст.247)

Цей Закон визначає правові засади захисту господарюючих суб'єктів (підприємців) і споживачів від недобросовісної конкуренції.

Закон спрямований на встановлення, розвиток і забезпечення торгових та інших чесних звичаїв ведення конкуренції при здійсненні підприємницької діяльності в умовах ринкових відносин.

**Глава 1****ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ****Стаття 1. Недобросовісна конкуренція**

Недобросовісною конкуренцією є будь-які дії у конкуренції, що суперечать правилам, торговим та іншим чесним звичаям у підприємницькій діяльності.

Недобросовісною конкуренцією є, зокрема, дії, визначені главами 2–4 цього Закону.

Терміни, які вживаються для цілей цього Закону, визначені Законом України “Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності” ( 2132-12 ).

## **Стаття 2. Застосування Закону**

Закон застосовується до відносин, у яких беруть участь господарючі суб'єкти (підприємці), їх об'єднання, а також органи державної влади, громадяни, юридичні особи та їх об'єднання, що не є господарюючими суб'єктами (підприємцями), у зв'язку з недобросовісною конкуренцією, в тому числі у разі вчинення ними дій за межами України, якщо ці дії мають негативний вплив на конкуренцію на її території.

Цей Закон не поширюється на відносини, в яких беруть участь зазначені суб'єкти, якщо результат їх діяльності проявляється лише за межами України, в разі коли інше не встановлено міжнародним договором, в якому бере участь Україна.

## **Стаття 3. Законодавство України про захист від недобросовісної конкуренції**

Відносини, пов'язані з захистом від недобросовісної конкуренції, регулюються цим Законом, Законом України "Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності", Законом України "Про Антимонопольний комітет України" ( 3659-12 ), Законом України "Про зовнішньоекономічну діяльність" ( 959-12 ), іншими актами законодавства, виданими на підставі законів чи постанов Верховної Ради України.

## **Г л а в а 2**

### **НЕПРАВОМІРНЕ ВИКОРИСТАННЯ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ ГОСПОДАРЮЮЧОГО СУБ'ЄКТА (ПІДПРИЄМЦЯ)**

#### **Стаття 4. Неправомірне використання чужих позначень, рекламних матеріалів, упаковки**

Неправомірним є використання без дозволу уповноваженої на те особи чужого імені, фірмового найменування, знаків для товарів і послуг, інших позначень, а також рекламних матеріалів, упаковки товарів, назв літературних, художніх творів, періодичних видань, за-

значень походження товарів, що може призвести до змішування з діяльністю іншого господарюючого суб'єкта (підприємця), який має пріоритет на їх використання. ( Частина перша статті 4 із змінами, внесеними згідно із Законом № 2783-III ( 2783-14 ) від 15.11.2001 )

Використання у фірмовому найменуванні власного імені фізичної особи не визнається неправомірним, якщо до власного імені додається який-небудь відмітний елемент, що виключає змішування з діяльністю іншого господарюючого суб'єкта (підприємця).

### **Стаття 5. Неправомірне використання товару іншого виробника**

Неправомірним використанням товару іншого виробника є введення у господарський обіг під своїм позначенням товару іншого виробника шляхом змін чи зняття позначень виробника без дозволу уповноваженої на те особи.

### **Стаття 6. Копіювання зовнішнього вигляду виробу**

Копіюванням зовнішнього вигляду виробу є відтворення зовнішнього вигляду виробу іншого господарюючого суб'єкта (підприємця) і введення його у господарський обіг без однозначного зазначення виробника копії, що може призвести до змішування з діяльністю іншого господарюючого суб'єкта (підприємця).

Не визнається неправомірним копіювання зовнішнього вигляду виробу або його частин, якщо таке копіювання обумовлено виключно їх функціональним застосуванням.

Дія цієї статті не поширюється на вироби, що мають охорону як об'єкти права інтелектуальної власності.

### **Стаття 7. Порівняльна реклама**

Порівняльною є реклама, що містить порівняння з товарами, роботами, послугами чи діяльністю іншого господарюючого суб'єкта (підприємця).

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

## Г л а в а 3

# СТВОРЕННЯ ПЕРЕШКОД ГОСПОДАРЮЮЧИМ СУБ'ЄКТАМ (ПІДПРИЄМЦЯМ) У ПРОЦЕСІ КОНКУРЕНЦІЇ ТА ДОСЯГНЕННЯ НЕПРАВОМІРНИХ ПЕРЕВАГ У КОНКУРЕНЦІЇ

### **Стаття 8. Дискредитація господарюючого суб'єкта (підприємця)**

Дискредитацією господарюючого суб'єкта (підприємця) є поширення у будь-якій формі неправдивих, неточних або неповних відомостей, пов'язаних з особою чи діяльністю господарюючого суб'єкта (підприємця), які завдали або могли завдати шкоди діловій репутації господарюючого суб'єкта (підприємця).

### **Стаття 9. Купівля-продаж товарів, виконання робіт, надання послуг із примусовим асортиментом**

Купівлею-продажем товарів, виконанням робіт, наданням послуг із примусовим асортиментом є купівля-продаж одних товарів, виконання робіт, надання послуг за умови купівлі-продажу інших товарів, виконання робіт, надання послуг, не потрібних споживачу або контрагенту.

### **Стаття 10. Схилення до бойкоту господарюючого суб'єкта (підприємця)**

Схиленням до бойкоту господарюючого суб'єкта (підприємця) вважається спонукання конкурентом іншої особи, безпосередньо або через посередника, до відмови від встановлення договірних зв'язків із цим господарюючим суб'єктом (підприємцем).

### **Стаття 11. Схилення постачальника до дискримінації покупця (замовника)**

Схиленням постачальника до дискримінації покупця (замовника) є спонукання постачальника конкурентом покупця (замовника), безпосередньо або через посередника, до надання постачальником конкуренту покупця (замовника) певних переваг перед покупцем (замовником) без достатніх на те підстав.

## **Стаття 12. Схилення господарюючого суб'єкта (підприємця) до розірвання договору з конкурентом**

Схиленням господарюючого суб'єкта (підприємця) до розірвання договору з конкурентом іншого господарюючого суб'єкта (підприємця) є вчинене з корисливих мотивів або в інтересах третіх осіб спонукання господарюючого суб'єкта (підприємця) — учасника договору до невиконання або виконання неналежним чином договірних зобов'язань перед цим конкурентом шляхом надання або пропонування господарюючому суб'єкту (підприємцю) — учаснику договору, безпосередньо або через посередника, матеріальної винагороди, компенсації чи інших переваг.

## **Стаття 13. Підкуп працівника постачальника**

Підкуп працівника постачальника — це надання або пропонування йому конкурентом покупця (замовника), безпосередньо або через посередника, матеріальних цінностей, майнових або немайнових благ за неналежне виконання або невиконання працівником постачальника службових обов'язків, що впливають з укладеного чи пов'язані з укладенням між постачальником і покупцем договору поставки товарів, виконання робіт, надання послуг, що призвело або могло призвести до отримання конкурентом покупця (замовника) певних переваг перед покупцем (замовником).

До працівника постачальника прирівнюється й інша особа, яка згідно з своїми повноваженнями приймає рішення від імені постачальника про поставку товару, виконання робіт, надання послуг, впливає на прийняття такого рішення або якимось чином пов'язана з ним.

## **Стаття 14. Підкуп працівника покупця (замовника)**

Підкуп працівника покупця (замовника) — це надання або пропонування йому конкурентом постачальника, безпосередньо або через посередника, матеріальних цінностей, майнових чи немайнових благ за неналежне виконання або невиконання працівником покупця (замовника) службових обов'язків, що впливають з укладеного або пов'язані з укладенням між постачальником і покупцем договору поставки товарів, виконання робіт, надання послуг, що призвело або могло призвести до отримання конкурентом постачальника певних переваг перед постачальником.



До працівника покупця прирівнюється й інша особа, яка згідно з своїми повноваженнями приймає рішення від імені покупця про придбання товару, виконання робіт, надання послуг, впливає на прийняття такого рішення або якимось чином пов'язана з ним.

### **Стаття 15. Досягнення неправомірних переваг у конкуренції**

Досягненням неправомірних переваг у конкуренції є отримання таких відносно іншого господарюючого суб'єкта (підприємця) шляхом порушення чинного законодавства, яке підтверджено рішенням державного органу, наділеного відповідною компетенцією.

## **Г л а в а 4**

### **НЕПРАВОМІРНЕ ЗБИРАННЯ, РОЗГОЛОШЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ТАЄМНИЦІ**

#### **Стаття 16. Неправомірне збирання комерційної таємниці**

Неправомірним збиранням комерційної таємниці вважається добування протиправним способом відомостей, що відповідно до законодавства України становлять комерційну таємницю, якщо це завдало чи могло завдати шкоди господарюючому суб'єкту (підприємцю).

#### **Стаття 17. Розголошення комерційної таємниці**

Розголошенням комерційної таємниці є ознайомлення іншої особи без згоди особи, уповноваженої на те, з відомостями, що відповідно до чинного законодавства України становлять комерційну таємницю, особою, якій ці відомості були довірені у встановленому порядку або стали відомі у зв'язку з виконанням службових обов'язків, якщо це завдало чи могло завдати шкоди господарюючому суб'єкту (підприємцю).

#### **Стаття 18. Схилення до розголошення комерційної таємниці**

Схиленням до розголошення комерційної таємниці є спонукання особи, якій були довірені у встановленому порядку або стали відомі у зв'язку з виконанням службових обов'язків відомості, що відповідно до законодавства України становлять комерційну

таємницю, до розкриття цих відомостей, якщо це завдало чи могло завдати шкоди господарюючому суб'єкту (підприємцю).

### **Стаття 19. Неправомірне використання комерційної таємниці**

Неправомірним використанням комерційної таємниці є впровадження у виробництво або врахування під час планування чи здійснення підприємницької діяльності без дозволу уповноваженої на те особи неправомірно здобутих відомостей, що становлять відповідно до законодавства України комерційну таємницю.

## **Г л а в а 5**

### **ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА НЕДОБРОСОВІСНУ КОНКУРЕНЦІЮ**

#### **Стаття 20. Види відповідальності**

Вчинення дій, визначених цим Законом як недобросовісна конкуренція, тягне за собою накладання Антимонопольним комітетом України штрафів, передбачених цим Законом, а також адміністративну, цивільну та кримінальну відповідальність у випадках, передбачених законодавством.

#### **Стаття 21. Накладання штрафів на господарюючих суб'єктів — юридичних осіб та їх об'єднання**

Вчинення господарюючими суб'єктами — юридичними особами та їх об'єднаннями дій, визначених цим Законом як недобросовісна конкуренція, тягне за собою накладання на них Антимонопольним комітетом України, його територіальними відділеннями штрафів у розмірі до трьох відсотків виручки від реалізації товарів, виконання робіт, надання послуг господарюючого суб'єкта за останній звітний рік, що передував року, в якому накладається штраф.

У разі якщо обчислення виручки господарюючого суб'єкта неможливе або виручка відсутня, штрафи, зазначені у частині першій цієї статті, накладаються у розмірі до п'яти тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

## **Стаття 22. Накладання штрафів на юридичних осіб, їх об'єднання та об'єднання громадян, що не є господарюючими суб'єктами**

Вчинення дій, визначених цим Законом як недобросовісна конкуренція, юридичними особами, їх об'єднаннями та об'єднаннями громадян, що не є господарюючими суб'єктами, тягне за собою накладання на них Антимонопольним комітетом України, його територіальними відділеннями штрафів у розмірі до двох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

## **Стаття 23. Адміністративна відповідальність громадян**

Вчинення дій, визначених цим Законом як недобросовісна конкуренція, громадянами, які займаються підприємницькою діяльністю без створення юридичної особи, тягне за собою накладення адміністративного стягнення згідно із законодавством.

Вчинення в інтересах третіх осіб дій, визначених цим Законом як недобросовісна конкуренція, громадянами, що не є підприємцями, тягне за собою накладення адміністративного стягнення згідно із законодавством.

## **Стаття 24. Відшкодування збитків**

Збитки, заподіяні внаслідок вчинення дій, визначених цим Законом як недобросовісна конкуренція, підлягають відшкодуванню за позовами заінтересованих осіб у порядку, визначеному цивільним законодавством України.

## **Стаття 25. Вилучення товарів з неправомірно використаним позначенням та копій виробів іншого господарюючого суб'єкта (підприємця)**

У разі встановлення факту неправомірного використання чужих позначень, рекламних матеріалів, упаковки, передбаченого статтею 4 цього Закону, або факту копіювання виробів, передбаченого статтею 6 цього Закону, заінтересовані особи можуть звернутися до Антимонопольного комітету України, його територіальних відділень із заявою про вилучення товарів з неправомірно використаним позначенням або копій виробів іншого господарюючого суб'єкта (підприємця) як у виробника, так і у продавця.

Порядок використання вилучених товарів визначається Кабінетом Міністрів України.

Вилучення товарів із неправомірно використаним позначенням та копій виробів іншого господарюючого суб'єкта (підприємця) застосовується у разі, коли можливість змішування з діяльністю іншого господарюючого суб'єкта (підприємця) не може бути усунена іншим шляхом.

### **Стаття 26. Спростування неправдивих, неточних або неповних відомостей**

У разі встановлення факту дискредитації господарюючого суб'єкта (підприємця) Антимонопольний комітет України, його територіальні відділення мають право прийняти рішення про офіційне спростування за рахунок порушника поширених ним неправдивих, неточних або неповних відомостей у строк і спосіб, визначені законодавством або цим рішенням.

## **Г л а в а 6**

### **ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЗАХИСТУ ВІД НЕДОБРОСОВІСНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ**

#### **Стаття 27. Процесуальні засади розгляду Антимонопольним комітетом України та його територіальними відділеннями справ про недобросовісну конкуренцію**

Справи про недобросовісну конкуренцію розглядаються Антимонопольним комітетом України та його територіальними відділеннями у порядку, визначеному цим Законом, Законом України "Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності" ( 2132-12 ), Законом України "Про Антимонопольний комітет України" ( 3659-12 ) та іншими актами законодавства України.

#### **Стаття 28. Строк звернення із заявою про захист прав**

Особи, права яких порушені діями, визначеними цим Законом як недобросовісна конкуренція, можуть протягом шести місяців з

дня, коли вони дізнались або повинні були дізнатися про порушення своїх прав, звернутися до Антимонопольного комітету України, його територіальних відділень із заявою про захист своїх прав.

Закінчення строку звернення із заявою є підставою для відмови у прийнятті заяви.

Якщо Антимонопольний комітет України, його територіальні відділення визнають поважними причини пропуску строку звернення із заявою, порушене право підлягає захисту.

### **Стаття 29. Заходи, які забезпечують виконання рішень Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень**

У процесі розгляду справи Антимонопольний комітет України, його територіальні відділення за поданою заявником заявою мають право вжити заходів щодо забезпечення виконання рішення, якщо нежиття таких заходів може ускладнити чи зробити неможливим його виконання.

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

заборону особі, в діях якої вбачаються ознаки порушення (відповідачу), вчиняти певні дії;

накладення арешту на майно або грошові суми, що належать відповідачу.

Розпорядження може бути оскаржене до суду в порядку, визначеному статтею 32 цього Закону, у п'ятнадцятиденний строк з дня одержання копії розпорядження. ( Частина третя статті 29 із змінами, внесеними згідно із Законом № 762-IV ( 762-15 ) від 15.05.2003 )

Відповідач у разі закриття провадження у справі у зв'язку з недоведенням вчинення порушення може стягнути з заявника збитки, завдані йому забезпеченням виконання рішення, у порядку, визначеному цивільним законодавством України.

### **Стаття 30. Рішення Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень**

Антимонопольний комітет України, його територіальні відділення у справах про недобросовісну конкуренцію приймають обов'язкові для виконання рішення про:

визнання факту недобросовісної конкуренції;  
припинення недобросовісної конкуренції;  
офіційне спростування за рахунок порушника поширених ним неправдивих, неточних або неповних відомостей;  
накладання штрафів;  
вилучення товарів із неправомірно використаним позначенням та копій виробів іншого господарюючого суб'єкта (підприємця);  
скасування або зміну центральними та місцевими органами державної виконавчої влади, виконавчими органами місцевого самоврядування прийнятих ними неправомірних актів і розірвання укладених ними угод.

Рішення про накладання штрафів у розмірах понад чотириста неоподатковуваних мінімумів доходів громадян приймається виключно Антимонопольним комітетом України на його засіданнях.

Рішення про вилучення товарів із неправомірно використаним позначенням та копій виробів іншого господарюючого суб'єкта (підприємця) підлягає виконанню у порядку, встановленому для виконання судових рішень.

### **Стаття 31. Порядок виконання рішень про накладання штрафу**

Порушник, на якого накладено штраф, сплачує його у тридцятиденний строк з дня одержання рішення про накладення штрафу, якщо інше не визначено цим рішенням.

За кожен день прострочення сплати штрафу стягується пеня у розмірі одного відсотка від суми штрафу.

У разі відмови від сплати штрафу Антимонопольний комітет України, його територіальні відділення стягують штраф та пеню у судовому порядку. ( Частина третя статті 31 із змінами, внесеними згідно із Законом № 642/97-ВР від 18.11.97 )

( Частина четверта статті 31 втратила чинність на підставі Закону № 783-XIV ( 783-14 ) від 30.06.99 – редакція набирає чинності одночасно з набранням чинності Законом про Державний бюджет України на 2000 рік )

## **Стаття 32. Оскарження рішень Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень**

Рішення Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень, прийняті у справах про недобросовісну конкуренцію, можуть бути оскаржені до суду заінтересованими особами у тридцятиденний строк з дня одержання копії рішення.

(Стаття 32 в редакції Закону № 762-IV ( 762-15 ) від 15.05.2003)

## **Стаття 33. Правила професійної етики**

Господарючі суб'єкти (підприємці) при сприянні Торгово-промислової палати України та інших заінтересованих організацій можуть розробляти правила професійної етики у конкуренції для відповідних сфер підприємницької діяльності, а також для певних галузей економіки. Розроблені господарюючими суб'єктами (підприємцями) правила професійної етики у конкуренції погоджуються з Антимонопольним комітетом України.

Правила професійної етики у конкуренції можуть використовуватись при укладанні договорів, розробці установчих та інших документів господарюючих суб'єктів (підприємців).

*Президент України Л.КУЧМА*

м. Київ, 7 червня 1996 року  
№ 236/96-ВР

# Стратегія економічного та соціального розвитку України на 2004–2015 рр. “Шляхом європейської інтеграції”

## Розділ I

### Україна та глобальні тенденції соціально-економічного розвитку.

#### Реалізація стратегії євро інтеграційного розвитку нашої держави

##### 1.1. Посилення світових глобалізаційних процесів

Рух України шляхом євроінтеграції мусить обов'язково кореспондуватися із сучасними глобальними процесами, враховувати їхні основні тенденції, позитивні сторони та суперечності. Глобалізація цивілізаційного процесу визначається прогресивним зростанням значущості гуманітарної сфери, високих інформаційних технологій, постіндустріальних принципів суспільного розвитку, підвищенням ролі інтелектуального капіталу та менеджменту, соціальних чинників економічного прогресу. Глобалізація відкриває перед людством великі можливості в розширенні обміну товарами, послугами, інформацією, технологіями та капіталом, взаємодії у гуманітарній сфері, духовному збагаченні особистості.

Водночас для значної частини людства глобалізація несе в собі й суттєві загрози, зумовлюючи розмежування країн на “цивілізаційний центр” і “периферійну зону”, поглиблюючи їхню диференціацію в соціально-економічному розвитку та економічний і технологічний розрив між багатими і бідними країнами. Політика так званої наздоганяльної модернізації, за рецептами якої (починаючи з 60-х років) розвивалася значна частина країн Латинської Америки, Азії та Африки і яка у 90-х роках набула поширення на пострадянському просторі, у т. ч. і в Україні, фактично продемонструвала свою безперспективність. Вона не вирішила ключові проблеми сучасного світового процесу – забезпечення сталого розвитку та збли-



ження на цій основі країн за рівнем життя населення. Нині людство зіткнулося із ситуацією, за якої значна частина держав опинилася за межами економічного та соціального прогресу. Ситуація ускладнюється й тим, що в останнє десятиріччя відбулося розширення зони бідності за рахунок країн, які входили до складу колишнього СРСР. Тому подолання глобальної нерівності перетворилося на центральну проблему ХХІ століття. Все це – об'єктивні, жорсткі й далеко не завжди прогнозовані реалії сучасного світу, які слід максимально враховувати. Світ, як і раніше, визнає лише сильних, поважає лише тих, хто спроможний до самоутвердження, здатний захищати власну свободу та цінності.

Глибокі сутнісні суперечності нинішнього цивілізаційного процесу висувають особливі вимоги щодо довгострокової соціально-економічної стратегії в Україні. Необхідно скоригувати загальну спрямованість трансформаційного процесу, надати йому сучасних цивілізованих форм, знайти такі шляхи та механізми входження у світову економіку, які б дали змогу максимально скористатися позитивними наслідками глобального розвитку і водночас мінімізували економічні й соціальні труднощі, пов'язані з адаптацією національної економіки до закономірностей розвитку світової господарської системи.

При визначенні стратегії держави слід враховувати і нову геополітичну ситуацію, яка почала формуватися після безпрецедентної терористичної атаки на США 11 вересня 2001 р. Нові види загроз і викликів обумовлюють необхідність утвердження принципово нової моделі світового розвитку, глобальної безпеки. Україна має враховувати ці процеси, брати найактивнішу участь у формуванні механізмів нової міжнародної антитерористичної політики.

Слід враховувати і глобальну тенденцію переходу до багатополюсного (поліцентричного) світового співтовариства, де основою взаємодії держав та їхніх економік має стати регіональна інтеграція. У зв'язку з цим чітка і пріоритетна орієнтація України на інтеграцію в Європейський Союз має розглядатися як основа стратегії економічного та соціального розвитку нашої держави на наступні десять років і більш віддалену перспективу. Як засвідчує досвід практично всіх країн – претендентів на вступ до ЄС, ця мета може стати додатковим потужним стимулом і каталізатором відповідних соціально-економічних та політичних перетворень.

Водночас пріоритетність інтеграції України в ЄС не повинна суперечити іншим стратегічним напрямам зовнішньополітичної та економічної діяльності держави. Всі вони мають бути підпорядковані стратегічній меті — європейській інтеграції. Зберігають своє значення розвиток та поглиблення взаємовигідних зв'язків з Росією. Так само велика увага приділятиметься співробітництву зі США. Активно розвиватимуться відносини з країнами СНД, Центральної та Південно-Східної Європи, Близького Сходу, інших регіонів світу. Всі вони знаходяться на перехресті геополітичних інтересів нашої держави і тому вимагають неослабної уваги.

## **1.2. Розширення ЄС — можливості та перспективи для України**

Розширення ЄС відкриває для України нові стратегічні перспективи та надає можливості поглиблення євроінтеграційної політики. У результаті такого розширення Україна набуває статусу безпосереднього сусіда країн — членів ЄС, що об'єктивно посилюватиме вплив ЄС на нашу державу, насамперед у політичній сфері. Йдеться про вплив Євросоюзу на процеси поглиблення демократії, забезпечення прав і свобод людини, зміцнення позицій ЗМІ, утвердження основних засад громадянського суспільства.

Маємо враховувати й геополітичні аспекти розширення ЄС, розглядати цей процес у контексті реалізації ідеї Великої Європи, об'єктивних трансформацій від однополярного до багато-полярного світу. Йдеться про кроки у напрямі посилення гео-політичної достатності Євросоюзу, відродження Європи як визнаного лідера світового цивілізаційного процесу. Саме у такому векторі розвитку зацікавлена міжнародна спільнота. У цьому контексті модернізована економіка України може розглядатися як вагомий економічний потенціал, поетапна інтеграція якого в економічну систему ЄС здатна забезпечити важливі зміни у геополітичному становищі Європи.

Якщо розглядати розширення ЄС у такій площині, то стає зрозумілим, що наміри України щодо набуття у стратегічному майбутньому повноправного членства у цій організації мають вагомі підстави. Процес входження до ЄС передбачає не лише нашу зацікавленість: в Європі зростає розуміння стратегічної важливості України. ЄС такою ж мірою зацікавлений у цивілізованій демократичній Україні, як і Україна в ЄС. У перспективі така взаємна зацікавленість зростатиме.

Водночас, потрібно виявляти політичну витримку і розуміння складності здійснюваного нині процесу розширення ЄС, суперечностей, пов'язаних з ухваленням Конституції Євросоюзу. Приєднання нових держав з різною культурою і рівнем економічного розвитку, значно нижчим від західноєвропейських країн, супроводжуватиметься істотними змінами в структурі та механізмі діяльності ЄС, які полягатимуть у переході ЄС від економічно-торговельного блоку до загальноєвропейського міждержавного політико-економічного утворення, що матиме не лише значні наслідки як для самого Європейського Союзу, так і країн-кандидатів.

У такій ситуації намагання штучно форсувати інтеграційні процеси уявляються необґрунтованими. Маємо враховувати й те, що країнам Центральної Європи, які на старті інтеграційних процесів мали порівняно з Україною відчутні переваги, знадобилося здійснити надзвичайно складні системні, іноді непопулярні, реформи, щоб лише наблизитися до європейських стандартів. Ці реформи вимагали не лише політичної волі керівників країн-кандидатів, а й значних зусиль усього суспільства. Українське суспільство поки що не піднялося до такої динаміки трансформаційних процесів. Потрібен час. Потрібна наполеглива, копітка робота і насамперед політична консолідація.

У зазначеному контексті позиція Єврокомісії щодо відносин між розширеним Євросоюзом та сусідніми країнами, зокрема Україною, не може розглядатися як акт розмежування, спорудження нової Берлінської стіни чи створення так званої "сірої зони". Насправді йдеться про протилежне: про формування ідеології Великої Європи, намагання визначити економічне і політичне підґрунтя ширшої (порівняно з ЄС) європейської інтеграційної зони. Йдеться про утворення у перспективі спільного європейського економічного простору, організованого за принципом концентричних кіл з різнорівневими ступенями інтеграції, де сусідні країни розглядатимуться не як антиподи, а як реально діючі суб'єкти. З огляду на це можна стверджувати, що Велика Європа — це не ідеологія розлучення. Це ідеологія "ЄС плюс" — Євросоюз плюс зона менш поглибленої інтеграції. У цій зоні, крім України та інших держав, може опинитися й Росія. Такий процес у геополітичному вимірі є винятково сприятливим для України. Документ Єврокомісії про розширений Євросоюз "Розширена Європа — сусідство: новий вимір наших

відносин зі східними і південними сусідами” має розглядатися у зазначеному контексті. В ньому йдеться не про інструментарій “відгородження” розширеного ЄС від сусідніх країн, а навпаки — про механізми активної співпраці з країнами, що не є членами Євросоюзу.

Важливо є й те, що у Зверненні Єврокомісії не лише проголошено загальні принципи сусідських відносин, а й передбачено механізми їхньої реалізації. Йдеться про розробку кожною країною-сусідкою ЄС Плану дій, що включатиме цілі, орієнтири та визначені терміни досягнення відповідної мети. Українською стороною вже висунуто пропозиції щодо змісту зазначеного документа, які було вручено керівництву ЄС на Ялтинському саміті (2003 р.).

Головним у цих пропозиціях є отримання Україною чотирьох економічних свобод у відносинах з ЄС: вільного пересування людей, капіталу, товарів та послуг. По суті, йдеться про реалізацію одного з важливих пунктів євроінтеграційної стратегії України — попереднє (до остаточного вирішення у перспективі кінцевої мети відповідної стратегії) входження нашої держави до економічних структур ЄС.

Зрештою, йдеться про те, що оприлюднена позиція Євросоюзу стосовно відносин з сусідніми країнами дозволяє чіткіше окреслити перспективи євроінтеграційного процесу нашої держави. Вона дає підстави для владних структур, насамперед Уряду України, дещо по-іншому, ніж це робилося раніше, підійти до визначення загальної логіки наших дій у контексті розширення ЄС. Акценти слід робити не лише на попередженні неминучих ускладнень та тимчасових економічних втрат (хоча зазначена проблема потребує першочергової уваги та свого вирішення шляхом переговорного процесу), а насамперед на визначенні та використанні нових можливостей, що відкриваються для нашої держави у зв'язку з розширенням ЄС.

Можливість визначення та реалізації узгоджених механізмів співпраці між ЄС та Україною на найближчий період та віддалену перспективу, яка передбачається відповідним рішенням Єврокомісії, має бути максимально ефективно використана українською стороною. Потрібно творчо осмислити досвід країн першої хвилі євроінтеграційного процесу, зробити все, аби уникнути помилок, яких допустилися країни Центральної Європи. Нам не хотілося б інтегруватися в Європу в якості “молодшого брата”. Маємо упередити ці явища. У зв'язку з цим відстрочення на більш віддалену (ніж це передбачалося раніше) перспективу реалізації кінцевої мети щодо набуття

Україною повноправного членства в ЄС — не лише втрата для суспільства. Це водночас і стратегічна перспектива фундаментальних системних трансформацій, що мають бути здійснені у відповідний період, а саме:

- реалізація у відповідний проміжок часу обґрунтованої у Посланні Президента України “Європейський вибір” стратегії випереджального розвитку, яка має забезпечити щорічні темпи зростання ВВП в Україні на рівні не нижче 6–7% (у 1,5–2 рази вищі, ніж загалом у країнах ЄС), подолання на цій основі розриву в обсягах ВВП на одну особу між Україною та державами-членами Євросоюзу;

- опанування інноваційної моделі структурної перебудови та зростання, реалізація якої має забезпечити істотне підвищення конкурентоспроможності української економіки, утвердження України як високотехнологічної держави;

- у соціальній сфері головним завданням має стати цілеспрямоване забезпечення надійних передумов скорочення розриву в рівні та якості життєвих стандартів з країнами ЄС, утвердження середнього класу — основи політичної стабільності та демократизації суспільства, суттєвого обмеження загрозливої диференціації доходів населення та подолання бідності;

- завершення впродовж 2004 р. необхідних процедур, які б забезпечили досягнення позитивних рішень щодо визнання нашої держави країною з ринковою економікою та набуття членства у СОТ, що створить передумови утвердження, як це передбачено Угодою про партнерство і співробітництво (1998 р.), зони вільної торгівлі між Україною та ЄС;

- Україна має активно вирішувати завдання так званої секторальної (або галузевої) інтеграції. Йдеться про поглиблення інтеграційних процесів між нашою державою та ЄС в енергетичній сфері, співробітництво у розвитку транспортно-комунікаційних мереж, в інформаційній сфері та сфері високих технологій;

- у центрі уваги Уряду та Верховної Ради України мають бути проблеми адаптації законодавства України, національної системи права, включаючи правову культуру, судову та адміністративну практику до системи законодавства та права Європейського Союзу. Формування правового поля держави є тривалим суспільним процесом, органічно пов'язаним зі змінами в усіх інших сферах життя держави. Штучно прискорити цей процес неможливо, але потрібно

створити йому режим найбільшого сприяння, адже йдеться про одну з визначальних передумов успішної реалізації євроінтеграційної стратегії України.

### 1.3. Євроатлантична інтеграція

У контексті практичної реалізації завдань євроінтеграційного процесу потрібно розглядати й істотну активізацію євроатлантичного вектора зовнішньої політики України, його чітке спрямування на реформу військового потенціалу країни відповідно до європейських стандартів, повномасштабну євроатлантичну інтеграцію. Вступ до СОТ, з одного боку, і наші активні дії щодо набуття повноправного членства в НАТО, з іншого — це дві найбільш “просунуті” позиції щодо утвердження європейської стратегії нашої держави. Те, що робиться Україною у цих напрямках свідчить про нову якість євроінтеграційного процесу — його перенесення з площини суто політичних обґрунтувань у сферу практичних рішень.

З урахуванням цих чинників процес євроатлантичної інтеграції має розглядатися не лише як одна з проміжних ланок реалізації мети вищого порядку — завдань євроінтеграційної стратегії України, а і як локомотив цієї стратегії.

Північноатлантичний альянс тісно співпрацює, також, з іншими безпековими структурами в Європі, насамперед з ОБСЄ, приділяючи основну увагу проблемам попередження та врегулювання конфліктів. На цьому тлі євроатлантична інтеграція України постає як багатовимірний процес, який передбачає ефективну взаємодію з основними європейськими структурами безпеки. Вже закладено фундамент цієї взаємодії, а також деякі конкретні інструменти для її реалізації. Отже, йдеться як про використання тих можливостей, що вже існують, так і про створення нових перспектив.

Прийняття Україною у 2002 р. політичного рішення щодо набуття у перспективі повноправного членства в Організації Північноатлантичного договору (НАТО) стало переломним етапом у наших взаємовідносинах. Таке рішення стало можливим у результаті трансформації НАТО з суто військово-політичної організації у політично-військову, а також внаслідок глобалізації міжнародного середовища безпеки після 11 вересня 2001 р., реалізації стратегії розширення НАТО на Схід.

Прийняття цього рішення має важливе значення для майбутнього України як впливової європейської регіональної держави, оскільки воно остаточно визначило внутрішньополітичні пріоритети і зовнішньополітичні орієнтири розвитку, поставило складні, але конкретні завдання перед органами державної влади, поклало край багаторічним ваганням і невизначеності.

Здійснюючи курс на євроатлантичну інтеграцію, Україна як невід'ємна частина Європи, у співпраці з іншими європейськими державами прагне до розбудови загальноєвропейської системи безпеки. Відмова від участі у такій системі об'єктивно створила б для нашої держави загрозу опинитися на периферії європейських інтеграційних процесів, поставила б країну у стан відносної міжнародної ізоляції.

Україна, здійснюючи проголошений зовнішньополітичний курс на євроатлантичну інтеграцію, ставить перед собою мету — потрапити в найближчу хвилю розширення НАТО. Виходячи з особливостей внутрішнього розвитку самого Північноатлантичного Альянсу, це може статись вже у 2008 р.

Вступ України до НАТО стане важливим системним довготерміновим чинником, що впливатиме на соціально-економічний розвиток держави як на етапі підготовки до входження, так і після приєднання до Альянсу. Входження України до НАТО стане вагомим стимулом:

- забезпечення національної безпеки України, захисту її державного суверенітету;
- повнішої реалізації наявного науково-технічного потенціалу держави, її прилучення до розвитку високих технологій, розвитку ОПК;
- сучасного облаштування державних кордонів України;
- позитивної структурної перебудови українського суспільства, зміцнення демократії, зокрема утвердження верховенства права, захисту прав людини;
- покращання міжнародного іміджу держави, її активного залучення до геополітичних процесів, загальноєвропейської та колективної безпеки, зміцнення стабільності у Східноєвропейському та Чорноморському регіонах.

Однією з головних передумов приєднання України до НАТО є наявність достатньої внутрішньої підтримки цієї ідеї з боку ук-

раїнського народу. На шляху до реалізації євроатлантичного курсу потрібні консолідовані зусилля не лише органів державної влади, а й представників громадянського суспільства.

З метою узгодження дій різних частин українського суспільства та врахування позиції партнерів України орієнтирами в стратегії приєднання України до НАТО можуть бути такі етапи:

I — 2003—2004 рр. — розробка та ухвалення базових нормативних документів, які відобразатимуть і закріплюватимуть проголошений курс на євроатлантичну інтеграцію, а саме — стратегію національної безпеки та воєнної доктрини; 2004 р. — затвердження Плану дій щодо членства у НАТО;

II — 2004—2006 рр. — формування за участю експертів, представників ЗМІ та неурядових організацій ефективних механізмів впливу на громадську думку з метою пропагування ідеї приєднання України до НАТО; виконання Україною Плану дій щодо членства в НАТО; реформування Збройних Сил та військово-оборонної сфери України в цілому відповідно до стандартів НАТО; проведення внутрішньополітичних реформ, необхідних для досягнення відповідності критеріям набуття членства в НАТО; подача заявки України на членство в НАТО; завершення внутрішніх процедур, необхідних для набуття членства в НАТО;

III — 2007 р. — прийняття Альянсом рішення щодо прийому України до НАТО та завершення міжнародних процедур;

IV — 2008 р. — вступ України до НАТО.

Успішна реалізація Україною завдань євроатлантичної інтеграції створить для неї нові сприятливі умови, сприятиме активізації співробітництва з ЄС, підвищить авторитет і покращить зовнішній імідж, дозволить активніше відстоювати інтереси в Європі і світі. Членство в НАТО зробить розвиток України стабільнішим, системним і передбачуваним.

#### **1.4. Взаємовідносини з країнами СНД, зокрема з Росією.**

##### **Участь України у формуванні Єдиного економічного простору (ЄЕП)**

У контексті євроінтеграційної стратегії Україна зацікавлена у всебічному розвитку багатостороннього економічного співробітництва з країнами СНД і, зокрема, з Росією. Цей процес передбачає передусім подолання ускладнень, що виникли впродовж ос-



таних років у розвитку зовнішньоторговельних відносин. Позитивну роль у цьому може відіграти реалізація Угоди щодо формування ЄЕП за участю Білорусі, Казахстану, Росії та нашої держави. Головним для України на нинішньому етапі розвитку є не дилема між інтеграційними альтернативами, а пошук джерел ресурсного забезпечення сталого економічного зростання, утвердження інноваційної моделі розвитку, підвищення конкурентоспроможності економіки, наближення соціальної сфери до європейських стандартів. Маємо виходити з того, що поглиблення регіонального співробітництва повністю відповідає принципам Євросоюзу. Основою цих принципів є розуміння того, що лише через співробітництво і партнерство зі своїми сусідами кожна окрема країна може максимально використати свій потенціал, гарантувати реалізацію національних інтересів. Україна зацікавлена в європейській орієнтації нового міждержавного утворення. Посилення інтеграційних процесів між відповідними країнами може сприяти утвердженню у східній частині європейського континенту зони сталого розвитку та високих темпів економічного зростання. Якщо “економічним дивом” минулого десятиріччя стало досягнення країнами Заходу середньорічних темпів економічного зростання на рівні 3–3,5%, то так само реальним “економічним дивом” першого десятиріччя двотисячних років може виявитися 6–7% зростання ВВП у межах нового регіонального інтеграційного об’єднання.

З євроінтеграційним курсом повністю узгоджується активна позиція Президента України у питаннях, які стосуються оптимізації наших відносин з Російською Федерацією, виведення їх на рівень стратегічного партнерства. Європейська спільнота об’єктивно зацікавлена у такому перебігу подій, у т. ч. й у взаємній координації євроінтеграційної політики наших держав. Йдеться про один з важливих чинників розширення зони стабільності на європейському просторі, утвердження якої є одним з визначальних пріоритетів Євросоюзу. Ця принципова позиція знайшла всебічне підтвердження на Ялтинському саміті “Україна – ЄС” (жовтень 2003 р.).

У зв’язку з цим особливо перспективними є наші конструктивні відносини з Казахстаном, який об’єктивно зацікавлений в європейському векторі нового регіонального утворення, має наміри зблизитися з Європою через “четвірку”. Україна може відіграти в цьому функцію сполучної ланки. Так само Україна зацікавлена у

взаємовигідному співробітництві з Республікою Білорусь.

Водночас, стратегія регіональної політики України, логіка наших економічних відносин з країнами “чотирьох”, зокрема з Росією, має розглядатися лише в контексті курсу європейської інтеграції України. Росія — велика держава, яка відіграє і відіграватиме зростаючу роль в європейській політиці. Європа зацікавлена у поглибленні зв'язків з Росією, зближенні ЄС та Російської Федерації. Як і Україна, Росія прагне інтегруватися у спільний європейський економічний простір. Проте російська та українська позиції щодо євроінтеграції мають принципові розбіжності. Росія, як і Казахстан, не порушує питання щодо членства в ЄС. Росія претендує на статус самостійного центру інтеграції на євразійському просторі. Йдеться про стратегію створення єдиного економічного та гуманітарного простору без формальної інкорпорації в західну систему, у т. ч. у структури ЄС. Кінцевою метою такої стратегії має стати така світова економічна система, де взаємодіють побудовані за єдиними принципами економіки Америки, Європи, Росії (Євразії) та Далекого Сходу.

За умов розбіжності стратегічних цілей учасників ЄЕП у довгостроковому вимірі дуже важливим є положення ст. 5 Угоди про формування Єдиного економічного простору щодо можливості “різномірної та різношвидкісної інтеграції”. З огляду на це, принципово значущим є вироблення Україною власної активної політики щодо формування Єдиного економічного простору, яка гарантувала б надійну реалізацію її національних інтересів, орієнтувалася б на розбудову ЄЕП відповідно до загальноновизначених принципів міжнародного права, європейських норм та стандартів економічної співпраці.

Україна зацікавлена у повній реалізації положень Угоди щодо поетапного формування в межах ЄЕП зони вільної торгівлі без вилучень та обмежень. Йдеться про розвиток торгівлі та інвестицій між країнами-учасниками ЄЕП на основі загальноновизначених у світовій практиці принципів — принципів СОТ, що гарантують рівність конкурентних можливостей країн-учасниць, їхній міжнародний правовий захист. Формування зони вільної торгівлі на принципах СОТ сприятиме вирішенню й іншого базового завдання євроінтеграційного курсу не лише України, а й інших країн-учасниць регіональної інтеграції — приєднання до Спільного європейського економічного простору. Це питання набуває дедалі більшої актуаль-

ності. Своїм рішенням про сусідські відносини Єврокомісія підтвердила таку можливість.

Утворення зони вільної торгівлі без вилучень і обмежень між країнами ЄСП, як і у більш широких межах — на рівні СНД, відповідає національним економічним інтересам нашої держави. Нинішнє місце України в торгівлі з країнами “четвірки” свідчить про високий рівень конкурентоспроможності нашої економіки, насамперед на ринках складної продукції, зокрема машинобудування. За підсумками 2003 р., частка цієї галузі в експорті України до Росії складала 30% і зросла за рік на 16,7 відсоткових пункта, до Білорусі — на 47,5%, Казахстану — на 56%. Цей напрямок забезпечує понад 40% українського експорту механічного обладнання, машин та механізмів, транспортних засобів та приладів. У торгівлі з іншими країнами світу продукція машинобудування складала лише 11,8% загального експорту.

Потрібно враховувати й те, що експорт України до країн ЄСП характеризується вищим ступенем переробки. У торгівлі продукцією чорної металургії з країнами ЄСП експорт готових виробів з чорних металів складає 41,4%, тоді як 90,8% експорту галузі до інших країн становить необроблений метал. У зв'язку з цим є підстави очікувати, що за ліквідації штучних бар'єрів у торговельних відносинах з партнерами по ЄСП Україна матиме істотні конкурентні переваги і може посісти місце активного постачальника на відповідні ринки виробів машинобудування та продукції з високим рівнем переробки, що, у свою чергу, сприятиме поліпшенню структурної розбудови української економіки, збільшенню частки її високотехнологічної складової.

Утвердження зони вільної торгівлі відкриває нові можливості співробітництва і в енергетичній сфері. Особливо важливим для України є скасування Російською Федерацією, відповідно до принципів СОТ, експортного мита на нафту та газ. Відповідна корекція цін на зазначені товари на території України сприятиме зниженню собівартості товарів українського виробництва, підвищуватиме їхню конкурентоспроможність на зовнішніх ринках.

Дуже важливою для України є інтенсифікація співробітництва в галузі аграрного виробництва, а також у розвитку транспортної сфери, передусім міжнародних транспортних коридорів, що пролягають територіями наших країн.

У контексті стратегічних пріоритетів України потрібно врахувати й принципові застереження, що стосуються участі нашої держави у формуванні ЄЄП. Для України, яка зробила суттєві кроки у питаннях адаптації національного чинного законодавства до законодавства ЄЄ, неможлива відповідна гармонізація законодавства з країнами СНД. Це крок назад, шлях від Європи, шлях консервації суперечностей перехідної економіки, інтеграції України в євразійський простір.

Євроінтеграційній стратегії України суперечить і можливість участі нашої держави у формуванні в межах ЄЄП митного союзу із загальним митним тарифом. Йдеться про вищий ступінь інтеграції, який передбачає узгодженість дій країн-учасниць відповідного союзу не лише між собою, а й стосовно третіх країн. У разі підтримки цього проекту, яким опікується російська сторона, Україна позбудеться можливості самостійно вирішувати питання власної інтеграційної політики. Наша держава виходить з того, що кожна країна ЄЄП на основі власних національних інтересів має самостійно визначати зовнішньоекономічні пріоритети, ступінь інтегрованості в інші структури.

Так само абсолютно непридатною для України є позиція щодо запровадження в межах нового регіонального утворення спільної валюти, як і можливого використання російського рубля в якості єдиної розрахункової грошової одиниці. Слід звернути увагу, що такий проект, передбачає асиметричність економічних відносин — односторонні переваги країни, грошова одиниця якої використовується як регіональний засіб платежу.

Справедливе занепокоєння громадськості викликає можливість створення регулюючого органу ЄЄП, якому країни-учасниці мають делегувати частину своїх повноважень. Якщо врахувати принцип зваженого голосування, за якого кількість голосів кожної зі сторін визначається, виходячи з її економічного потенціалу (у 2002 р. рівень ВВП становив: у Росії — 346 млрд дол., в Україні — 42 млрд дол., Казахстані — 25 млрд дол., Білорусі — 14 млрд дол.), то можливості одностороннього економічного диктату російської сторони і в цьому відношенні стають очевидними.

У цьому ж аспекті некоректними стають порівняння запропонованих принципів формування ЄЄП з принципами Євросоюзу, до яких вдаються окремі політики. В Євросоюзі (хоча в ньому завжди

був і зберігається особливий вплив Німеччини) не домінує якась одна держава, яка перевищувала б у кілька разів решту членів ЄС за рівнем ВВП та чисельністю населення. ЄС не є і наступницею імперії, вихідці з якої — новоутворені держави — зберігають справедливі побоювання щодо можливості відтворення в новій формі “інтеграції” імперського диктату. У зв’язку з цим слід враховувати остаточну незавершеність “економічного розлучення” колишніх союзних республік, зокрема проблеми розподілу союзної власності, у т. ч. й інтелектуальної, розмежування кордонів, незавершеність формування національної ідентичності держав тощо. Без остаточного вирішення цих проблем довіра зазначених країн одна до одної не може бути повною, а без цього можливості їхнього реального зближення обмежені. Невдалий досвід інтеграційного процесу на рівні СНД є переконливим доказом цього.

У порівнянні ЄС з ЄЕП виявляється ще одна вада. Якщо зближення західних країн здійснювалося на основі реального поглиблення їхньої демократизації, то нові інтеграційні процеси на теренах СНД несуть у собі загрозу руху у зворотному напрямі — реставрації принципів тоталітаризму, не демонтаж, а, навпаки, зміцнення наявних механізмів корупції та тінізації, зрощування влади та власності, консервації олігархічних структур. Окреслена перспектива є реальною. Вона усвідомлюється світовою громадськістю і не може недооцінюватися в Україні.

Слід враховувати й відмінності суто економічного порядку. Незважаючи на спільну генетику, економіки України і Росії, як і Казахстану та Білорусі, мають принципові структурні відмінності, функціонують на основі відмінних (іноді протилежних) циклічних закономірностей і тому не можуть розвиватися на основі адекватних механізмів економічної політики. Ми припускалися серйозних помилок, коли під час здійснення реформ крок за кроком йшли у фарватері “старшого брата”. Про це свідчить насамперед логіка економічного зростання останніх трьох років. В Росії дві третини зростання ВВП забезпечував нафтогазовий комплекс. Він же є основним джерелом формування фінансових ресурсів, споживає дві третини інвестицій. На відповідній основі здійснюється й нагромадження капіталу. В ринковій економіці це системоутворювальний чинник. В Україні ж, навпаки: з 2000 до 2003 р. ВВП зріс на 32,9%, а обсяги промислового виробництва — на 60,3%, у т. ч. машинобудування — на

107,1%, виробництва товарів широкого вжитку — 91,2%. Саме ці галузі лідирували й лідирують в економіці. За 2003 р. обсяги машинобудування в Україні збільшилися на — 35,8%, тоді як в Росії — приблизно на 7%.

Не слід перебільшувати і нашу економічну залежність від Росії. Вона з кожним роком слабшає. Якщо у 1994 р. на російський ринок припадало майже 50% українського експорту товарів, у 1996 р. — 38,9%, у 2000 р. — 23,9%, то у 2003 р. цей показник знизився до 18,7%. Натомість частка нашого експорту до країн ЄС зросла за відповідний період з 7% до 19,8%.

Слід виходити й з того, що потенційні позиції української економіки не є слабшими за російські. У формуванні економічного потенціалу дванадцять попередніх років реформ не минули даремно. Вони підтвердили здатність України до самоствердження та розвитку. Попередні роки мають розглядатися як період не лише глибокої економічної кризи, а й структурного та технологічного оновлення діючих підприємств, підвищення їхньої конкурентоспроможності, освоєння нових ринків та адаптації до умов винятково складної зовнішньої кон'юнктури. Лише впродовж 2000–2003 рр. продуктивність праці у промисловості зросла на 85,5%, у сільському господарстві — на 37,4%. Йдеться про темпи, які більш як у 5 разів перевищують відповідні показники російської економіки.

У зв'язку з цим не слід перебільшувати потенційні можливості економічного співробітництва в межах ЄЕП. Специфікою сучасного розвитку української економіки є нагальна необхідність стимулювання насамперед розвитку внутрішнього ринку, частка якого у структурі ВВП складає менше 40%. Відчутне зменшення частки зовнішньої торгівлі з країнами ЄЕП і насамперед з Росією має об'єктивні передумови. Українська економіка все більше переорієнтовується на Захід. Такий висновок підтверджується й динамікою іноземних інвестицій. На початок 2004 р. прямі інвестиції в українську економіку з країн ЄС склали 35,8% загального обсягу, а з Росії — менше 6%.

Маємо бути свідомі того, що запропонована російською стороною модель формування ЄЕП виходить за межі суто економічного співробітництва. Його реалізація передбачає неодмінну політичну (а також військову) інтеграцію чотирьох країн. У даному разі фактично йдеться про утворення на чолі з Росією функціонально відосoble-

ного, за своєю суттю протилежного ЄС інтеграційного об'єднання, про розширене відтворення ЄврАзЕС. Участь України у відповідному євразійському формуванні розглядається російською стороною як визначальна передумова його стратегічної перспективи та успішного функціонування. Україна, по суті, становить собою “критичну масу” щодо можливостей відповідного проекту.

Скориставшись у такій ситуації положеннями Угоди про формування Єдиного економічного простору, якими передбачається різнорівнева і різношвидкісна інтеграція, українська сторона має можливість обмежити свою присутність в системі ЄЕП лише участю в зоні вільної торгівлі. “Кожна сторона, — йдеться у відповідній статті, — самостійно визначає, в яких з напрямів розвитку інтеграції або окремих інтеграційних заходах вона бере участь і в якому обсязі”. На відміну від митного союзу зона вільної торгівлі не передбачає формування єдиного наднаціонального регулювального органу, уніфікації тарифних режимів щодо третіх країн, гармонізації законодавств та економічної політики й тим більше — використання у перспективі єдиної валюти, на чому наполягає російська сторона. У зв'язку з цим формування зони вільної торгівлі на принципах СОТ має розглядатися як найвища планка інтеграційних процесів на пострадянському просторі, в структурах яких можлива участь України. Переступивши цю межу, ми можемо опинитися в ситуації, яка докорінно змінить геополітичну парадигму нашої держави, її стратегічний курс на глибоку європейську та євроатлантичну інтеграцію, який, відповідно з ініціативною позицією Президента України, сформувався останніми роками. Йдеться про те, що зона вільної торгівлі є фактично найвищим рівнем наших відносин у межах чотирьох країн, при якому для України зберігається перспектива відповідно до статті 49 Договору про Європейський Союз претендувати на членство в цій європейській структурі.

Водночас участь України у формуванні ЄЕП не повинна знімати з порядку денного питання облаштування кордону між Україною та Росією, Україною та Білоруссю. Це питання набуває першочергового значення у зв'язку з розширенням ЄС та вимогами щодо майбутнього членства України в Євросоюзі.

Потрібні виважені оцінки і щодо перспектив участі України не лише у формуванні ЄЕП, а й у розвитку СНД. Ми виходимо з однопорядкової передумови, вважаємо, що перспективи СНД залежать

насамперед від нашої спроможності вирішити питання щодо утвердження на теренах цієї організації зони вільної торгівлі. Цю позицію наша держава твердо і послідовно відстоює, починаючи з 1994 р. Слід визнати, що, за великим рахунком, йдеться про якісну трансформацію Співдружності – її перетворення з інструменту “політичного розлучення” колишніх союзних республік в інститут їхньої активної цивілізованої економічної співпраці. Функціонуючи на принципах і правилах СОТ, зона вільної торгівлі без будь-яких вилучень та обмежень може стати саме тим інструментом, який в змозі не лише продовжити існування СНД, а й “вдихнути” в нього принципово нове життя, істотно зміцнити, що дуже важливо, його організаційні основи.

Формування ЄЕП не може заперечувати участі України й в інших субрегіональних (транскордонних) інтеграційних утвореннях, зокрема в ГУУАМ та ОЧЕС. Перевагою цих векторів міжнародного співробітництва є те, що Україна виступає в них визнаним лідером, ядром регіональної інтеграції. В новій ситуації особливої ваги набуває ініціативна позиція України і щодо інтенсифікації взаємодії з країнами Центральної Азії та Кавказу, зокрема у розвитку міжнародних транспортно-комунікаційних мереж та освоєнні покладів вуглеводів Каспійського басейну. Поглиблення відповідного співробітництва повною мірою кореспондується з інтересами Євросоюзу. В цих та інших питаннях Україна може стати важливою сполучною ланкою між Сходом і Заходом.

### **1.5. Співробітництво з майбутніми новими членами ЄС**

З розширенням Євросоюзу формуються нові можливості поглиблення економічного і політичного співробітництва з майбутніми новими членами ЄС, насамперед з країнами, що утворюють Балтійсько-Чорноморську вісь. Йдеться про країни Центральної Європи, які різняться особливою культурною спадщиною, традиціями та ментальністю і близькі до відповідних цінностей українського народу. Вступ до ЄС виокремлює проблему статусу цих країн, збереження їхньої специфічної ідентичності. Слід враховувати і наявність спільних економічних та політичних інтересів між цими країнами та Україною, що зумовлює їхнє природне зближення.

Зазначені обставини визначають об'єктивну зацікавленість країн Центральної Європи в реалізації євроінтеграційної стратегії



України, офіційну (публічну) підтримку цієї стратегії. Це створює об'єктивні передумови поглиблення субрегіональних інтеграційних процесів на рівні країн Центральної Європи за участю України. Не виключається можливість формалізації відповідних відносин, надання їм відповідно до існуючої світової практики інституційно визначених форм. Формування відповідного субрегіонального угруповання не повинно стимулювати поглиблення суперечностей між "старою" та "ноюю" Європою, які виявилися в період іракської кризи. Україна не зацікавлена у відповідному протистоянні, виступає за утвердження моделі Великої Європи. Це її принципова позиція.

Стимулом поглиблення інтеграційних процесів між країнами Центральної Європи та Україною є адекватність завдань економічних перетворень. Йдеться про освоєння моделі інноваційного розвитку та запровадження постіндустріальних систем виробництва, структурну перебудову АПК, соціалізацію економіки та подолання на цій основі глибокої диференціації доходів населення, забезпечення випереджаючих темпів зростання.

Слід враховувати й те, що відставання України за показником ВВП на одну особу, розрахованим за паритетом купівельної спроможності, не є критичним. У 2001 р. цей показник в Україні складав близько 4350 дол., а по 10 країнах-кандидатах на вступ до ЄС – 9,7 тис. дол., у т. ч. у Латвії – 7730, Литві – 8470, Естонії – 10170, Польщі – 9450 дол. В країнах-кандидатах другої хвилі відповідно: в Болгарії – 6890, Румунії – 5830, Туреччині – 5890 дол. З урахуванням тіньового сектору цей показник для України буде значно більшим. Маємо враховувати і більш високі темпи зростання, які демонструє українська економіка в останні три роки (2000–2003 рр.). У країнах "десятки" вони в середньорічному вимірі не перевищують 2,5%, у т. ч. у Польщі – 1,6%, Чехії – 2,7%, Угорщині – 3,5%. В Україні відповідне зростання склало 7,1%. За прогнозними оцінками, при збереженні високих темпів зростання у 2011 р. ВВП на одну особу в Україні становитиме 11890 дол. До того ж в Україні стабільніша валюта, менший рівень зовнішніх боргів, позитивне платіжне сальдо та значно менший бюджетний дефіцит. За відповідними параметрами Україна вже зараз відповідає маастрихтським критеріям членства в ЄС.

Позначається і те, що: країни Центральної Європи не мають відчутного потенціалу розширення торгівлі на Захід. Цей потенціал

вже значною мірою вичерпано. Відповідно зазначені країни прагнуть використати велику потенційну місткість українського ринку. Можна передбачити й активізацію інвестиційного процесу — перенесення низки орієнтованих на експорт виробництв з території Чехії, Словаччини, Угорщини та Польщі на територію України з метою використання її конкурентних переваг, а також (що не менш важливо) виходу з-під дуже жорстких регуляторних вимог, які діють на території ЄС. Зазначені країни вже тепер схильні розглядати Україну як стратегічний трамплін для виходу на ринки інших пострадянських країн.

У цьому ж контексті дуже важливим є поглиблення прикордонного співробітництва між Україною та державами-кандидатами на вступ до ЄС.

У реалізації євроінтеграційного курсу України важливого значення набуває стратегічне партнерство з Польщею. Останнім часом ця країна набула принципово нового геополітичного статусу, перетворюється на одного з найсерйозніших європейських партнерів США, перебирає на себе роль своєрідного трансатлантичного інтегратора в Центральній та Східній Європі. Нині Польща опинилася у ситуації, коли війна в Іраку підняла цю країну на гребінь світової політики, але її політичні та економічні можливості не відповідають цьому рівневі. Це зумовлює об'єктивну зацікавленість не лише української, а й польської сторони у поглибленні всебічного співробітництва між нашими країнами. “Зв’язка” США–Польща–Україна має бути ефективно використана для “просування” України до Європи. Існує реальна перспектива зміцнення такої “зв’язки”, її перетворення на стійку взаємозалежність геостратегічного значення, що має обов’язково враховуватися українською дипломатією.

У цьому контексті принципового значення набуває співпраця української та польської сторін в реалізації нафтотранспортного коридору Одеса–Броди–Гданськ, який політичними аналітиками розглядається як найперспективніший європейський економічний проєкт найближчого десятиріччя. В контексті нової ситуації, яка склалася в Іраку, геостратегічна значимість цього нафтопроводу суттєво зростає. Йдеться не лише про перспективи транспортування до Європи каспійської нафти, а й нафти близькосхідного регіону. Поглиблення економічного співробітництва України з Туреччиною,

суттєве зближення інтересів між нашими країнами, що відбулося останнім часом, наші спільні прагнення до європейської інтеграції створюють вагомі передумови приєднання до відповідного проекту і турецької сторони. Загалом, різновекторна інтеграція України в загальноєвропейську систему транспортування нафти може стати одним з визначальних чинників обоїльної зацікавленості у прискоренні євроінтеграційного процесу України.

Розширення ЄС у визначених параметрах — приєднання до Євросоюзу спочатку десятиох, потім двох і далі — ще однієї країни — може мати для України два наслідки. Йдеться, з одного боку, про утвердження між ЄС та країнами-сусідами кордону остаточного розмежування. В цій ситуації Україна буде змушена інтенсифікувати східний інтеграційний вектор. Альтернатива — взаємна зацікавленість ЄС та України у співпраці, активна і послідовна євроінтеграційна політика нашої держави, в якій основні акценти розставлятимуться на реалізації визначених запропонованою стратегією “Шляхом європейської інтеграції” завдань внутрішніх перетворень, демократизації суспільства. Кожен реальний крок у відповідному напрямі сприятиме зростанню міжнародного іміджу нашої держави, відповідатиме корінним довгостроковим інтересам українського народу.

## **Розділ II. Стратегічні цілі та пріоритети**

### **2.1. Основні підсумки економічних та соціальних перетворень (1991–2003 рр.)**

Період 1991–2003 рр. позначений докорінною зміною соціально-економічних відносин, утвердженням принципово нової економіки. Фактично з нульової позначки сформовано її головні атрибути — фінансову, грошову, бюджетну, банківську, митну та інші системи, які в сукупності визначають економічну інфраструктуру незалежної держави. За ці роки демонтовано основні підвалини адміністративно-командної системи економічних відносин. Особливо відчутним став перелом у реформуванні відносин власності. Нині понад 80% від загального обсягу промислової продукції виробляється недержавними підприємствами. Здійснено роздержавлення сфери будівництва та транспорту, на приватних засадах розвиваються підприємства торгівлі.

Характер і обсяги змін, які відбулися в Україні з 1991 до 2003 р. у сфері відносин власності, незаперечно підтверджують, що роздержавлення власності було найбільш динамічним і результативним суспільним процесом і стало основою економічної реформи в країні. Особливо слід відзначити, що недержавний сектор економіки започаткував економічні передумови для розвитку ринкової конкуренції суб'єктів підприємницької діяльності різних форм власності. Приватизація підприємств не лише позитивно позначилася на темпах приросту промислового виробництва, але й водночас позитивно впливає на стан конкурентоспроможності українських товаровиробників на зовнішніх ринках. Обсяги експорту, що припадають на недержавний сектор економіки, становлять близько 84% від загальних обсягів експорту. Дальший розвиток приватизаційних процесів має відбуватися шляхом формування ефективного власника і стратегічного інвестора.

Принципові, кардинальні зміни відбулися на селі, де активно реалізуються завдання розпочатої ще у 1994 р. земельної реформи. За час її проведення 6,4 млн селян безкоштовно одержали у власність 26,5 млн га сільськогосподарських угідь. Ще 6,2 млн га земель передано у приватну власність для ведення фермерських, особистих підсобних та присадибних господарств. На недержавній основі нині виробляється практично вся аграрна продукція. Цей найскладніший крок у комплексі ринкових перетворень докорінно змінює систему економічних відносин не лише на селі, а й у всій державі.

Протягом 90-х років сформовано основний каркас ринкової інфраструктури та ринкових інститутів, утверджено основи відповідної законодавчої бази. Здійснено важливі заходи в лібералізації господарських зв'язків, зокрема цінового механізму, грошового та валютного ринків, ринків товарів та капіталів. Наслідком цих кроків стало подолання хронічного дефіциту товарів, нескінченних черг, які 70 років були невід'ємним атрибутом повсякденного життя кожної сім'ї. Змінюється характер поведінки суб'єктів господарювання, які дедалі більше орієнтуються на платоспроможний попит, кон'юктуру ринку, максимізацію прибутку.

Докорінно перебудовано й економічні функції держави. Замість системи директивного управління сформовано основні важелі та інструменти державного макроекономічного регулювання.

Нині економіка України, на противагу системній замкнутості, характерній для попереднього періоду, є у своїй основі відкритою. Маємо стабільну конвертовану національну валюту, а також законодавство, що регулює зовнішньоекономічну діяльність, яка останнім часом дедалі більше наближається до стандартів і вимог Світової організації торгівлі.

Зазначене дає підстави для такого принципового висновку: незважаючи на проблеми і труднощі, за дванадцять років реформ в економіці України практично в усіх її сферах в основному сформовано фундамент ринкової економіки, нагромаджено критичну масу ринкових перетворень. Це відкриває реальну перспективу для динамічного зростання та якісного розвитку вітчизняної економіки, підвищення рівня життя народу. У суспільстві зміцнюється переконання, що альтернативи обраному шляху ринкових перетворень немає.

Важливим підсумком попереднього етапу стало подолання тривалої руйнівної економічної кризи, що сягає корінням у часи радянської системи. За роки кризи (1991–1999 рр.) обсяги ВВП скоротилися на 59,2%, промислової продукції – на 48,9, сільськогосподарської – на 51,4%. Реальна заробітна плата зменшилася в 3,8 раза. Найвідчутніші втрати припали на стартовий етап перехідного періоду – 1991–1994 рр. За цей час обсяг ВВП зменшився на 45,6%, промислового виробництва – на 40,4, сільськогосподарського – на 32,6%. Були повністю розбалансовані грошова та фінансова системи. Особливо болісними виявилися наслідки найвищої у світі гіперінфляції, яка у 1993 р. досягла 10256%. Дефіцит державного бюджету покривався грошовою емісією НБУ.

Потрібно було п'ять років напруженої роботи, щоб поступово вивести українську економіку з цього катастрофічного стану. Результатом політики останніх чотирьох років стали високі темпи економічного зростання, стабільність національної грошової одиниці, позитивні зрушення у сфері життєзабезпечення населення, поступове піднесення його добробуту.

Упродовж 2000–2003 рр. ВВП зріс на 32,9%, обсяги промислового виробництва збільшилися на 60,3%, продукції сільського господарства – на 10,0%, оборот роздрібною торгівлі – на 71,4%. Спостерігалася відчутна активізація інвестиційного процесу. Приріст інвестицій в основний капітал становив 92,2%. За чотири останні ро-

ки на 61,0% збільшилася реальна заробітна плата, у т. ч. у 2003 р. — на 15,2%. Ці результати є одними з найвищих не лише серед країн з перехідною економікою, а й серед європейських країн.

В економіці відбуваються позитивні якісні зрушення. Упродовж 2000–2003 рр. продуктивність праці у промисловості зросла на 85,5%, у сільському господарстві — на 37,4%. Помітні сприятливі структурні зрушення щодо збільшення випуску продукції кінцевого споживання. Чотири роки поспіль швидкими темпами розвивається машинобудування. Обсяги виробництва цієї базової галузі вітчизняної економіки збільшилися на 107,1%. На 91,2% зросло виробництво товарів широкого вжитку.

Зміцнюються позиції української економіки на світовому ринку, яка за своїми об'єктивними параметрами є однією з найбільш відкритих на європейському континенті. Попри погіршення зовнішньоекономічної кон'юнктури, зберігається тенденція до збільшення українського експорту. За чотири останні роки його обсяги зросли на 79,8%. Нині частка експорту сягає майже 58,6% ВВП. Наша країна є одним з провідних експортерів чорних металів. Минулого року Україна увійшла у першу п'ятірку провідних держав-експортерів зерна. Зберігається позитивне сальдо поточного рахунку платіжного балансу, який у 2003 р. становив 2,9 млрд дол. (6,1% від ВВП).

Визначальним чинником позитивної економічної динаміки стало досягнуте в результаті структурних реформ, у т. ч. і реформ аграрного сектору, зростання конкурентоспроможності виробництва, помітне випередження порівняно з ВВП темпів зростання грошових доходів населення, розширення платоспроможності внутрішнього ринку, відчутне зниження рівня його бартеризації, стабільна макроекономічна ситуація. Особливу роль у цьому відіграє стабільність національної грошової одиниці. Нині гривня є однією з найміцніших валют серед країн з перехідною економікою. Упродовж минулого року грошові вклади населення в комерційні банки у національній валюті зросли на 76,5%. Суттєво поповнилися золотовалютні резерви держави. Обсяг державного боргу України зменшився з 37,0% від ВВП у 2000 р. до 29,5% у 2003 р.

Водночас перехід від збанкрутілої адміністративно-командної системи до ринкової економіки не міг не супроводжуватися глибоким падінням виробництва, яке у своїй основі було неконкурентним

та неефективним. Потрібно також враховувати й складність органічного поєднання реалізації завдань системної трансформації з розв'язанням всього комплексу проблем, пов'язаних з утвердженням державності. Через специфіку економічних, соціально-політичних, гуманітарних та екологічних чинників утвердження та зміцнення державного суверенітету України виявилось набагато складнішим, ніж це уявлялося. Треба визнати і надто завищені сподівання на зовнішню допомогу. До того ж, фінансово-кредитна підтримка українських реформ супроводжувалася (і часто супроводжується досі) умовами та вимогами, які далеко не завжди адекватні об'єктивним обставинам та специфіці здійснюваних трансформаційних процесів.

Далася взнаки і відсутність не тільки практичного досвіду, а й суто теоретичного осмислення шляхів переходу від адміністративно-командної економіки до ринкової. В багатьох випадках неадекватними були і рекомендації міжнародних фінансових інституцій та зарубіжних експертів, які часто зводилися до застосування штучно сконструйованих стандартних стереотипів, були механічною калькою з чужого досвіду, не враховували специфіку нашої держави. Ці рекомендації сприймалися некритично. Давалася взнаки недосвідченість кадрового потенціалу, а точніше — “кадровий голод”, який був особливо відчутним на старті реформ. Звідси численні помилки та прорахунки, невпевненість у здійсненні управлінських рішень. Вони цілком закономірні. Уникнути їх було вкрай важко або практично неможливо.

Економічна криза та суперечності попереднього етапу реформ мають ще одне підґрунтя. Життя потребує неупередженої оцінки трансформаційної моделі, яка сформувалася в перші роки перетворень. Змінити її спрямованість у період глибокої економічної кризи, яка сама по собі деформує соціально-економічні та політичні відносини, було нереально. За своєю економічною сутністю та спрямованістю це була модель, що базувалася на рекомендованих ззовні спрощених принципах ринкової трансформації і здебільшого безрезультатно (або з низькою ефективністю) впроваджувалася протягом багатьох десятиліть у країнах Латинської Америки й Африки.

Потреба в критичному перегляді моделі трансформації з відповідним коригуванням вектора суспільних перетворень постала не лише перед Україною, а й перед іншими пострадянськими державами. Ця модель фактично зводилася до логіки одностороннього еко-

номізму без урахування пріоритетності інституційних перетворень, необхідності посилення у процесі реформ дієздатності держави, взаємозв'язку економічних та неекономічних чинників суспільного розвитку, економіки та суспільства загалом. Тому значна частина проблем, що накопичилися, породжена саме розбалансуванням економічних, соціальних та політичних чинників суспільних перетворень.

Запроваджена модель ринкової трансформації не мала необхідної соціальної спрямованості. Формула *“спочатку реформи, а потім реалізація завдань соціального розвитку”*, визначена вже на початку перехідного періоду, виявилася не просто помилковою, а глибоко деструктивною. На практиці вона звелася до того, що реформи здійснювалися ціною соціальних втрат. У багатьох випадках було демонтовано навіть ті соціальні цінності, які свого часу були запозичені західними країнами та інтегровані в сучасні цивілізаційні процеси. Відповідно економічні реформи не сприяли досягненню визначальної мети трансформаційного процесу — становленню середнього класу як основного носія демократії, соціальної та політичної стабільності в суспільстві, економічного прогресу. Не було забезпечено становлення принципово нової, адаптованої до ринкової економіки соціальної інфраструктури. Реформи не сприяли подоланню бідності, глибокого матеріального розшарування населення, яке набагато перевищує відповідні показники розвинених країн, а отже утвердженню в суспільстві надійної соціальної та політичної стабільності.

Помилковість прийнятої на старті реформ моделі ринкової трансформації полягала (як це нині стає очевидним) в оцінці України як держави нерозвиненої не лише з економічної, а й з науково-технічної і технологічної точок зору, з усіма наслідками, що з цього випливали. Ця хибна позиція не дозволила створити необхідні умови для примноження та зміцнення інтелектуального потенціалу суспільства, інноваційного розвитку економіки, освоєння нових високих технологій, подолання структурних деформацій, успадкованих від адміністративно-командної системи. В кінцевому підсумку економічна динаміка не набула сучасної постіндустріальної спрямованості, що мало стати стрижнем трансформаційного процесу. Україна фактично почала рухатися у зворотному напрямі — демонтажу відповідного потенціалу розвитку, до запровадження стандартів



країн, що нині спеціалізуються на обслуговуванні потреб постіндустріального світу.

Через допущені прорахунки, насамперед низьку дієздатність держави, становлення ринкових відносин супроводжувалося глибокими деформаційними процесами. Набули поширення нецивілізовані форми нагромадження капіталу, істотні суперечності у практиці приватизації, зростали рівень тінізації економіки, корупції та економічної злочинності, обсяги позабанківського грошового обігу. Найбільш небезпечними є зміцнення позицій олігархічного капіталу, його зрощування з державною бюрократією, тенденції підпорядкування економіки та держави загалом корпоративним інтересам.

Ці та інші чинники не можна недооцінювати. Вони не лише спотворюють економічну систему, дискредитують політику реформ, заважають формуванню сприятливого інвестиційного клімату, а й істотно обмежують можливості інтегрування України в сучасний цивілізаційний процес, утвердження високих стандартів Європейського Союзу. Ми повинні знайти в собі політичну волю, інтелектуальні та інші ресурси, щоб запобігти такому загрозливому розвитку ситуації.

## **2.2. Стратегічні пріоритети на 2004–2015 рр.**

Цілі та завдання нового етапу розвитку України на порядок складніші й масштабніші від тих, які вирішувалися у попередні роки. Це має бути період глибоких якісних перетворень у всіх сферах суспільного життя — економічній, соціальній, політичній, духовній. Найважливіші економічні завдання цього етапу мають бути такі.

Створення передумов для набуття Україною повноправного членства в Європейському Союзі

Стрижнем стратегії економічного та соціального розвитку на 2004–2015 рр. має стати створення реальних передумов вирішення основного геополітичного завдання нашої держави — вступу України до Європейського Союзу. Україна вже пройшла певну частину цього шляху. У 1998 р. набула чинності (після ратифікації) Угода про партнерство та співробітництво між Україною та Європейським Союзом. У 1998 та 2000 рр. Указами Президента України затверджено Стратегію і Програму інтеграції України в ЄС. Важливе значення для становлення відносин між нашою державою та Євросоюзом мало схвалення Європейською Радою у грудні 1999 р. Спільної стра-

тегії ЄС щодо України. Принциповим кроком у зміцненні та розвитку стратегічного партнерства стали п'ятий саміт Україна – ЄС (Ялта, вересень 2001 р.), а також прийняття “Плану дій ЄС у галузі юстиції та внутрішніх справ в Україні” (12 грудня 2001 р.). Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002–2011 рр. “Європейський вибір” обґрунтовано Посланням Президента України до Верховної Ради України (2002 р.). Такою ж самою мірою важливими стали рішення саміту Україна – ЄС, що відбувся в Ялті у жовтні 2003 р.

Така послідовна робота виводить весь комплекс відносин Україна – ЄС у площину практичної реалізації завдань, створення впродовж 2004–2015 рр. всього комплексу передумов, пов'язаних з реалізацією Копенгагенських критеріїв та вступом нашої країни до Євросоюзу. На це мають бути спрямовані всі інституційні перетворення, політика економічних, соціальних та гуманітарних реформ. Ідеться про такий комплекс системних перетворень, успішна реалізація яких дала б можливість нашій державі (після реалізації визначених цією стратегією цілей та завдань) розпочати переговорний процес щодо вступу України в ЄС.

Водночас реалізація євроінтеграційного курсу не означатиме відмови від усталених партнерських економічних відносин на пост-радянському просторі і насамперед з Російською Федерацією. Подолання суперечностей, що виникають під час реалізації євроінтеграційної стратегії, вступу України до СОТ та формування взаємовигідних відносин з партнерами по СНД, має стати чинником, який зміцнить економічний потенціал України, виведе національну економіку на якісно новий рівень.

### **Забезпечення сталого економічного зростання**

Реалізація завдань європейської інтеграції вирішальною мірою залежить від прогресу на головному напрямі – забезпечення сталого зростання та прискореного подолання на цій основі розриву в обсягах ВВП на одну особу між Україною та державами – членами ЄС. За останні роки цей розрив значно зріс і тепер він у кілька разів більший, ніж у Польщі, Чехії та Угорщині, які перебувають на порозі вступу до ЄС. У такій ситуації необхідно реалізувати стратегію випереджального розвитку, яка могла б забезпечити щорічні темпи зростання ВВП в Україні у 1,5–2 рази вищі, ніж загалом у країнах ЄС.

За прогностичними розрахунками, у період 2004–2015 рр. середньорічні темпи зростання ВВП в Україні становитимуть 6–7%, тоді як в країнах ЄС (за даними зарубіжних експертів) – 2,4–2,6%. За цей час ВВП нашої держави зросте у 2,3–2,4 раза, ВВП на одну особу, розрахований за паритетом купівельної спроможності (при збереженні існуючих пропорцій), у 2015 р. досягне 12–13 тис. дол. Таке зростання має супроводжуватися глибокими якісними перетвореннями, реалізацією завдань сталого розвитку, що визначаються світовим співтовариством як стратегія у XXI столітті.

### **Утвердження інноваційної моделі розвитку**

Україна зможе посісти належне місце в Європі і світі за умови опанування інноваційного шляху розвитку, підвалини якого мають бути закладені у процесі структурної перебудови економіки. Тільки таким чином можна забезпечити істотне підвищення конкурентоспроможності української економіки, змінити сировинний вектор розвитку економічних процесів, що стихійно формується нині.

Становлення інноваційної моделі розвитку — це завдання не тільки економічної політики. Йдеться про органічне поєднання політичних, гуманітарних, соціально-психологічних, макро- і мікро-економічних чинників та інституційних передумов, які лише в комплексі здатні надати відчутних імпульсів трансформаційним процесам, розвитку суспільства на інноваційній основі.

Сьогодні йдеться про становлення в Україні принципово нової дієздатної національної системи, яка б функціонувала на ринкових засадах, на принципах самовідтворення. Така система має своєю структурою торкатися кожної клітини соціально-політичного та економічного процесу, надаючи йому відповідних стимулів інноваційного розвитку.

Відтак, основою стратегічного курсу, його базовим принципом має стати реалізація державної політики, спрямованої на запровадження інноваційної моделі структурної перебудови та зростання економіки, утвердження України як конкурентоспроможної високо-технологічної держави. Наявний інтелектуальний та науково-технічний потенціал дає підстави на це розраховувати. У поєднанні з завданнями європейської інтеграції така мета могла б лягти в основу не лише економічної стратегії держави, а й політичної консолідації нації.

## Соціальна переорієнтація економічної політики

У соціальній сфері головним завданням має стати цілеспрямоване забезпечення надійних передумов реалізації прав та свобод громадян у всіх їх виявах, утвердження середнього класу — основи політичної стабільності та демократизації суспільства, значне обмеження загрозливої диференціації доходів населення та подолання бідності. Йдеться не лише про істотне посилення соціальної спрямованості курсу реформ, а й про її перетворення на важливий інструмент прискорення економічного зростання, зміцнення злагоди і порозуміння у суспільстві. Побудова в Україні соціально орієнтованої ринкової економіки європейського типу — визначальний чинник посилення суспільної привабливості реформ, забезпечення їм широкої громадської підтримки, утвердження сучасних європейських стандартів якості життя.

### 2.3. Етапи соціально-економічних перетворень і кількісні параметри зростання

Вирішення завдань, пов'язаних з європейською інтеграцією України, утвердженням соціально орієнтованого структурно-інноваційного шляху розвитку, має здійснюватися поетапно.

*Перший етап (2004–2005 рр.)* — період формування інституційних, фінансових та організаційних передумов, глибоких якісних перетворень у всіх сферах суспільного життя — економічній, соціальній, політичній, духовній, подолання існуючих системних деформацій, забезпечення сприятливого інвестиційного клімату та необхідних засад, зміцнення конкурентоспроможності вітчизняної економіки, довгострокового економічного зростання, посилення на цій основі іміджу України як стабільного міжнародного партнера.

При цьому слід враховувати, що екстенсивні чинники, які забезпечували економічне зростання у 2000–2003 рр. (використання наслідків глибокої девальвації гривні у 1997–1999 рр., завантаження виробничих потужностей, що простоювали в роки економічної кризи), значною мірою вичерпані. Щоб зберегти високий рівень зростання виробництва, потрібна ефективна політика держави (виконавчої та законодавчої влади), яка протягом 2004–2005 рр. повинна забезпечити закріплення щорічних темпів зростання ВВП на рівні 6–7%, інвестицій в основний капітал — 10–12%, інфляції — 5–6%, реальних наявних доходів населення — 7–8%. У цей період необхідно

завершити формування базових інституцій ринкової економіки, створити середовище здорової та ефективної конкуренції.

Головним у соціальній сфері є зниження рівня бідності та зменшення диференціації доходів населення за рахунок стимулювання випереджальних темпів зростання заробітної плати, посилення адресності соціальної підтримки. Водночас, відчутне поліпшення життя людей можливе лише за умови успішного функціонування та розвитку реальної економіки.

*Другий етап (2006–2009 рр.)* — період розгорнутого економічного розвитку на основі здійснення комплексної модернізації підприємств, утвердження принципів та механізмів структурно-інноваційної моделі соціально орієнтованої економіки, упорядкування відносин власності, глибокої демократизації суспільних процесів. За ці роки необхідно забезпечити збільшення середньорічних темпів приросту ВВП до 7,1%. Водночас мають залишатися високими (до 12–13%) темпи зростання інвестицій в основний капітал. Середньорічний рівень інфляції має бути знижений до 4–5%. Зберігатиметься високий рівень зростання реальних доходів населення — у межах 7–8% за рік.

*Третій етап (2010–2015 рр.)* — період закріплення стійких темпів зростання з акцентами на вирішення широкого комплексу проблем поліпшення добробуту населення, прискореної реалізації структурних завдань євроінтеграційного курсу України. У зазначений період середньорічні темпи зростання ВВП становитимуть 6%, інвестицій в основний капітал — 11,7%, реальних доходів населення 6,0%. Інфляція в середньому за рік зменшиться до 3–4%.

Прогнози першого, другого та третього етапів економічної динаміки характеризують базовий варіант розвитку української економіки. Відповідно до цього сценарію Україна матиме сприятливі передумови розвитку економіки і на віддаленішу перспективу.

## Прогноз основних макроіндикаторів економіки України до 2015 р. за базовим сценарієм

Показники	Роки та періоди середньорічної динаміки							
	Фактичні дані					Прогноз		
	1999	2000	2001	2002	2003	2004 -2005	2006 -2009	2010 -2015
Зміна реальних макропоказників								
ВВП,%	-0,2	5,9	9,2	5,2	9,3	4,9	7,2	5,7
Кінцеві споживчі витрати,% домогосподарств	-3,7	2,0	9,3	5,0	12,9	3,9	5,5	4,5
сектору ЗДУ	-7,9	1,0	10,4	-6,7	16,0	1,4	1,6	1,7
Валове нагромадження основ- ного капіталу,%	0,1	12,4	6,2	3,4	12,2	8,7	11,8	10,8
Інвестиції в основний капітал	0,4	14,4	20,8	8,9	27,7	12,0	12,6	11,8
Основні фонди,%	1,3	1,0	2,4	1,1	1,0	2,1	2,5	3,6
Експорт товарів і послуг,%	-7,3	12,8	9,5	10,7	24,0	6,1	6,6	5,6
Імпорт товарів і послуг,%	-19,1	17,8	14,2	5,0	28,3	8,1	6,8	5,4
Ціни та обмінний курс								
ІСЦ, середні за рік,%	22,7	28,2	12,0	0,8	5,2	6,1	5,2	4,5
ПДВ, середні за рік,%	31,1	20,8	8,7	3,0	7,6	5,7	5,3	4,5
Обмінний курс, середній за період, грн/дол. США	4,13	5,44	5,37	5,33	5,33	5,45	5,58	5,75
Гроші та кредит								
Ставка рефінансування НБУ,% річних	44,0	29,6	20,2	9,2	7,0	6,7	6,0	5,3
Відсоткова ставка за кредита- ми,% річних	53,4	40,3	31,9	24,8	17,9	16,5	13,0	9,2
Відсоткова ставка за депози- тами,% річних	20,7	13,5	11,2	7,8	7,1	6,3	6,2	6,0
Грошова база,% до попере- днього періоду	39,0	40,0	37,0	34,0	30,0	20,5	15,5	11,2
Грошова маса (Мз),% до попе- реднього періоду	41,0	45,0	42,0	42,0	47,0	28,9	17,7	15,1
Зведений бюджет,% до ВВП								
Загальні надходження	25,2	28,9	26,9	27,4	28,5	24,5	24,7	24,9
Загальні витрати	26,7	28,3	27,2	26,7	28,7	25,4	24,9	25,0
Сальдо	-1,5	0,6	-0,3	0,7	-0,2	-0,9	-0,2	-0,1
Соціально-демографічні показники								
Середньорічна чисельність на- явного населення, млн осіб	49,7	49,2	48,7	48,2	47,8	47,5	46,7	45,8
Чисельність зайнятих в еко- номічній діяльності, млн осіб	21,8	21,3	21,0	21,4	21,4	20,4 6	20,5 5	20,6 1
Реальна середньомісячна зар- обітна плата,% до попередньо- го року	-8,9	-0,9	19,3	18,2	15,2	8,8	7,7	6,3
Рівень безробіття за методоло- гією МОП,%	11,9	11,7	11,1	10,1	9,1	9,4	9,3	9,1

## Розділ IV. Стратегія випереджального розвитку

### 4.1. Макроекономічні індикатори та можливі сценарії розвитку макроекономічної ситуації в Україні на період до 2015 року

#### Стратегічні орієнтири

Період 2004–2015 рр. має стати етапом формування інноваційної моделі розвитку, здійснення прогресивних структурних перетворень в економіці, поглиблення її європейської інтегрованості та суттєвого удосконалення ринкових інститутів. Політика сталого економічного зростання має замінити діючу політику зростання в основному відновлювального характеру.

Широкомасштабна модернізація економіки України та її динамічне зростання можливі за умов створення сприятливого інвестиційного та підприємницького клімату. Лише швидкий розвиток, насамперед національного капіталу за рахунок підвищення капіталізації економіки при забезпеченні економічної свободи, може перетворити Україну на державу, привабливу для інвестицій. Вихідними умовами є остаточне утвердження прав приватної власності (передусім на землю та нерухомість) та забезпечення їхнього надійного захисту, створення рівних умов конкуренції, розвиток стійких та ефективних фінансових інститутів та інститутів, що здійснюють фінансове адміністрування. Держава повинна знайти оптимальний баланс у взаємовідносинах з приватним підприємництвом — поступово відмовитися від практики надмірного втручання у справи бізнесу, що дозволить чітко окреслити сферу державного регулювання, підвищити його ефективність і прозорість. Жоден з господарюючих суб'єктів на усій території країни не повинен піддаватися дискримінації, а доступ до державних ресурсів має бути забезпеченим винятково на конкурентних засадах.

Відчутне поліпшення інвестиційного клімату не тільки скоротить відплив капіталу, але й створить передумови до репатріації українського капіталу, який раніше вивезли з України.

#### **Передбачається, що у зазначений період буде забезпечено:**

- суттєве підвищення якості та ефективності економічного зростання на основі високих темпів технологічного оновлення;

- досягнення відчутного ефекту від структурно-технологічної модернізації економіки, інноваційного інвестування та зростання на цій основі продуктивності праці в 2,5–2,6 рази та відповідного зростання конкурентоспроможності економіки;
- чотириразове збільшення капіталовкладень;
- зростання ВВП темпами, що забезпечить його збільшення у 2,6 рази;
- динамічне підвищення рівня та якості життєвих стандартів населення;
- формування в Україні економічних засад інформаційного суспільства;
- інтеграцію України у світогосподарську систему і насамперед в економічні структури ЄС.

### Завдання визначених етапів

Ключові завдання *першого етапу (2004–2005 рр.)* полягають у створенні інституційних основ, що забезпечуватимуть реалізацію політики сталого якісного економічного зростання замість попередньо домінуючої політики стабілізації, яка стимулювала економічне зростання в основному відновлювального характеру. В цей період важливого значення набуватимуть поновлення всього спектру складових виробничої та інвестиційної інфраструктури, а також інвестиційна активність держави. Грошово-кредитна та бюджетна політика держави має бути націлена на підтримку фінансової стабільності та зниження боргового навантаження на економіку.

*Другий етап (2006–2009 рр.)*, етап прискореного економічного зростання, повинен стати періодом масштабної структурної перебудови економіки, яка стимулюватиметься усім комплексом соціально-економічних факторів: нагромадженням нових інвестицій, зростаючою конкуренцією як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, створенням більш ефективних механізмів перетоку капіталу та робочої сили, які повинні привести до зростання ефективності факторів виробництва. Цей період буде пов'язаний з розгорнутим таргетуванням стабільності грошової одиниці шляхом постійного моніторингу за динамікою інфляції, обмінного курсу і відсоткових ставок та впливу на неї засобами монетарної політики з метою забезпечення внутрішньої та зовнішньої стабільності гривні. Частка держави у перерозподілі ВВП знижуватиметься в міру зростання еко-



номіки за рахунок високої інвестиційної активності, у т. ч. збільшення іноземних інвестицій.

На *третьому етапі (2010–2015 рр.)* передбачається реалізація економічного ефекту здійснених структурних перетворень, перехід на цій основі економіки України на економічне зростання зі стабільними високими темпами (хоча з дещо меншими по відношенню до 2006–2009 рр.) формування основних засад інформаційного суспільства.

Враховуючи невизначеність багатьох процесів, які відбуваються і будуть відбуватися як в економіці України, так і у світі в цілому, а також ті численні проблеми та ризики перехідного періоду, реформ, що проводяться та мають бути проведені, інтеграцію економіки України у світову, пропонуються **оптимістичний** (прискорено інвестиційно-активний), **песимістичний** (обмежувальний, підвищено ризиковий) та **базовий** (оцінюється інвестиційно-інтенсивна, з посиленням конкурентоспроможності країни, макроекономічна ситуація розвитку подій) сценарії розвитку. Базовий сценарій вважається основним.

Сценарії відрізняються зовнішніми і внутрішніми умовами розвитку економіки.

### Зовнішні умови. Динаміка світового розвитку (у середньорічному вимірі, у відсотках)

Оптимістичний сценарій	Базовий сценарій	Песимістичний сценарій
Світовий ВВП — 2,9 ВВП єврозони — 1,9 ВВП Російської Федерації — 5,0	Світовий ВВП — 2,5 ВВП єврозони -1,6 ВВП Російської Федерації — 4,5	Світовий ВВП — 2,0 ВВП єврозони — 1,4 ВВП Російської Федерації — 3,5
Динаміка світових цін на природний газ і нафту (дол. за бар)		
Від 25 (2003–2004 рр.) до 18 (2005–2011 рр.)	Від 25,5 (2003–2004 рр.) до 22 (2005–2011 рр.)	Понад 26 (2003–2004 рр.) до 25 (2005–2011 рр.)
Динаміка світової торгівлі (у середньорічному вимірі, у відсотках)		
10,1–12,0	6,1–8,0	4,1–5,0

*Внутрішні умови*

Подорожчання продукції (послуг) природних монополій  
(раз)

Оптимістичний сценарій	Базовий сценарій	Песимістичний сценарій
тарифи в електроенергетиці — 1,5, ціни на природний газ — 1,7, тарифи на залізничні перевезення вантажів — 1,3	тарифи в електроенергетиці — 1,6, ціни на природний газ — 1,8, тарифи на залізничні перевезення вантажів — 1,4	тарифи в електроенергетиці — 1,9, ціни на природний газ — 2,0, тарифи на залізничні перевезення вантажів — 1,9
Надходження прямих іноземних інвестицій, у середньому за рік (млрд дол.)		
понад 2,5–3,0	не нижче 1,5–2,0	близько 1,0

### Розвиток економіки України у 2004–2015 рр. за базовим сценарієм

За базовим варіантом прогнозу, реальний ВВП України у 2015 р. буде майже в 2,4 раза перевищувати рівень 2002 р. Середньорічний темп приросту ВВП за період 2004-2015 рр. складе 6,5%. Цей темп приросту буде в 2,2 раза більшим порівняно з середньорічним темпом приросту світової економіки (2,9%), що відповідатиме визначеним стратегічним цілям вищереджального економічного розвитку України.

Етап формування інституційних основ сталого економічного зростання буде в основному закінчено в 2005 р., середньорічний темп приросту ВВП на цьому етапі складе 6,5%.

На другому етапі, етапі прискореного сталого зростання, передбачається поступове зростання темпів приросту ВВП з 6,5% в 2006 р. до 8% в 2010 р. Прогнозується, що в середньому за рік темпи зростання ВВП становитимуть 7,1%.

Третій етап розвитку економіки України передбачає стабілізацію темпів економічного зростання в середньому на рівні 6,0% за рік.

## Динаміка ВВП за базовим сценарієм

Роки	За рік	3 початку періоду	
	темپ приросту ВВП, %	темп приросту ВВП, %	Зростання ВВП, раз
1	2	3	4
Етап формування базових основ довгострокового економічного зростання			
2003	9,3	9,3	1,09
2004	4,8	13,1	1,13
2005	5,0	18,7	1,19
Середньорічний темп приросту за етап	5,9		
Етап прискореного економічного зростання			
2006	6,5	26,5	1,26
2007	7,0	35,3	1,35
2008	7,5	45,5	1,45
2009	8,0	57,1	1,57
Середньорічний темп приросту за етап	7,2		
Етап стабілізації темпів економічного зростання			
2010	6,0	66,5	1,67
2011	5,5	75,7	1,76
2012	5,0	84,5	1,84
2013	5,5	94,6	1,95
2014	6,0	106,3	2,06
2015	6,0	118,6	2,19
Середньорічний темп приросту за етап	5,7		
Середньорічний темп приросту за період 2003-2015	6,2		

На етапі формування базових основ економічного зростання передбачається пошкваллення розвитку світової економіки, що позитивно впливатиме на розвиток економіки України. Зокрема, згідно з прогнозами Світового Банку, темпи зростання світового ВВП

збільшаться з 1,2% в 2001 р. до 3,1% в 2005 р. Відбудеться активізація світової торгівлі, темпи приросту якої збільшаться з 0,4% в 2001 р. до 8,2% у 2005 р.

Ключовим елементом забезпечення економічного зростання (а отже, і всієї стратегії соціального та економічного розвитку України) має стати **інвестиційний прорив**, суттєве нарощування обсягу інвестицій та підвищення їхньої ефективності.

Зростання виробництва ВВП до 2015 р. в 2,38 раза потребує збільшення капіталовкладень щонайменше в 4 раза. Середньорічний темп приросту інвестицій має скласти 12,2%, а їхній загальний обсяг зрости на 120–150 млрд дол.

В умовах обмеженості внутрішніх джерел фінансування особливого значення набуває **залучення іноземних інвестицій**, нової техніки та передових технологій. За базовим сценарієм передбачається, що вступ України до СОТ позитивно вплине на зовнішньоекономічну діяльність нашої країни. Це сприятиме суттєвому покращанню інвестиційного іміджу України. Надходження прямих іноземних інвестицій в Україну до 2015 р. порівняно з 2001 р. має зрости в 4–5 разів і скласти 1,5–2,0 млрд дол. за рік. Згідно з прогнозами, за 2003–2015 рр. до економіки України має надійти **18–25 млрд дол.** прямих іноземних інвестицій.

За базовим сценарієм передбачається, що прискорений розвиток інноваційної складової економіки України, який обумовлений підвищеною інвестиційною активністю та необхідністю заміни значної частини зношених та застарілих основних виробничих фондів, у 2004–2015 рр. забезпечить 60% приросту ВВП.

Одним із важливих факторів, що сприятиме нарощуванню високих темпів економічного розвитку України, має стати поступова детінізація економіки. Щорічний темп приросту ВВП за рахунок цього фактору, починаючи з 2005 р., передбачається в середньому на рівні 1,5%.

### **Розвиток економіки України в 2004–2015 рр. за оптимістичним сценарієм**

За **оптимістичним** сценарієм до 2015 р. передбачається збільшення реального ВВП у 2,6 раза завдяки максимально можливим темпам зростання в довгостроковій перспективі у середньому до 8–10%. Основною умовою забезпечення відповідних темпів має стати забезпе-

чення інноваційної спрямованості структурної перебудови виробництва і суттєве просування в напрямі створення сучасного науково-технологічного потенціалу при збереженні світового лідерства України у ряді сфер науки і передових технологій. За цим варіантом передбачається, що основним джерелом формування інвестицій до кінця 2004 р. залишаються власні кошти підприємств, а у 2005–2009 рр. здійснюватиметься перехід до активного використання запозичених (у т. ч. й іноземних) коштів, включаючи заощадження населення та інших суб'єктів господарювання. При цьому прогноуються темпи зростання валових інвестицій у середньому 14% за рік.

### Динаміка ВВП у 2002–2015 рр. за оптимістичним сценарієм

Роки	За рік	З початку періоду	
	темпи росту ВВП, %	темпи росту ВВП, %	зростання ВВП, раз
Етап формування базових основ сталого економічного зростання			
2002	5,2	5,2	1,05
2003	9,3	15,0	1,15
2004	8,0	20,0	1,20
Етап прискореного економічного зростання			
2005	8,0	29,6	1,30
2006	8,5	40,6	1,41
2007	9,0	53,2	1,53
2008	9,5	67,8	1,68
2009	10,0	84,6	1,85
Етап стабілізації темпів економічного зростання			
2010	7,0	97,5	1,97
2011	6,0	109,3	2,09
2012	6,0	121,9	2,22
2013	6,0	135,2	2,35
2014	6,0	149,3	2,49
2015	6,0	164,3	2,64

### Розвиток економіки України в 2004–2015 рр. за песимістичним сценарієм

Розвиток подій за **песимістичним** сценарієм пов'язується з посиленням дисбалансу та збереженням деструктивних зрушень у важливих макроекономічних пропорціях, що має наслідком уповільнення темпів нагромадження внутрішніх фінансових ре-

курсів і неефективне використання інвестицій для технологічного оновлення виробництва (із середньорічними темпами їхнього зростання на рівні 4,9–6,0% у 2003–2011 рр.), зростання внутрішнього та зовнішнього державного боргу, інфляції (понад 7–9% у 2003–2006 рр. і 7–8% у 2007–2011 рр. у середньому за рік) та призупинення зростання реальних доходів економічних агентів. Аналіз свідчить, що розгортання подій за песимістичним варіантом значно уповільнює темпи зростання економіки на прогнозований період (до 3–5% у 2005–2008 рр. та в середньому 3,5–4,5% за 2009–2011 рр.).

### Динаміка ВВП у 2002–2015 рр. за песимістичним сценарієм

Роки	За рік	З початку періоду	
	темп росту ВВП, %	темп росту ВВП, %	зростання ВВП, раз
Етап формування базових основ сталого економічного зростання			
2002	5,2	5,2	1,05
2003	9,3	15,0	1,15
2004	5,5	16,6	1,17
2005	4,8	22,2	1,22
Етап прискореного економічного зростання			
2006	5,0	28,4	1,28
2007	5,2	35,0	1,35
2008	5,4	42,3	1,42
Етап стабілізації темпів економічного зростання			
2009	4,5	48,7	1,49
2010	4,0	54,7	1,55
2011	4,0	60,9	1,61
2012	4,0	67,3	1,67
2013	4,0	74,0	1,74
2014	4,0	80,9	1,81
2015	4,0	88,2	1,88

Прогноз за песимістичним сценарієм базується на таких припущеннях:

- недостатності умов для подолання кризових явищ у фінансовій сфері України;
- розбалансованості грошової системи;
- розбалансованості доходів та видатків бюджету;

- суттєвій нестачі кредитних ресурсів (особливо довгострокових) за умов збереження надмірного податкового тиску і обмеження фінансових можливостей підприємств;

- зменшенні фінансових надходжень до реального сектору економіки внаслідок збереження високих відсоткових ставок за кредит.

Впродовж 2000–2003 рр. в Україні створено об'єктивні передумови, реалізація яких сприяє розвитку економічних процесів на основі базового сценарію.

## **4.2 Стратегія підвищення конкурентоспроможності національної економіки**

Стратегію підвищення конкурентоспроможності національної економіки буде спрямовано на створення стійкої ефективної та високоадаптивної системи національної економіки та її суб'єктів, здатних успішно конкурувати в умовах глобалізації світової економіки, забезпечуючи Україні гідне місце в світовому та європейському поділі праці. Це досягатиметься шляхом удосконалення організаційно-правових основ функціонування національної економіки, створення стабільного макроекономічного та мікроекономічного середовища, умов вільного розвитку та динамічного зростання.

Підвищення конкурентоспроможності національної економіки вимагає від держави розробки та координації системи заходів щодо збільшення ефективності роботи суб'єктів господарювання, забезпечення секторам української економіки паритетних умов функціонування, обґрунтованої відкритості та доступу іноземних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на внутрішній ринок України з одночасним стимулюванням вітчизняного виробника та підтриманням його інтересів на міжнародній арені, створенням високого платоспроможного попиту за рахунок реалізації нових підходів до політики доходів населення, забезпеченням розвитку науково-технічних інституцій та підвищенням інноваційного потенціалу країни.

Сучасні реалії розширення ЄС та вступ України до СОТ, як і удосконалення економічних відносин з країнами СНД, відкривають для України нові перспективи та вагомі можливості підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Подолання суперечностей, що виникають під час зближення з ЄС, вступу до СОТ та формування взаємовідносин з партнерами по СНД має стати чин-

ником, який зміцнить економічний потенціал України і введе національну економіку на якісно новий рівень. Входження до регіональних інтеграційних угруповань та міжнародних організацій для України можливо лише на суто паритетній основі із забезпеченням пріоритету національних інтересів та національної економічної безпеки, на базі **відповідальності влади перед українськими підприємцями і громадянами з метою забезпечення їхніх економічних інтересів як на внутрішньому, так і на європейському просторі.**

Реалізація євроінтеграційного курсу не означатиме відмову від усталених партнерських взаємовідносин з пострадянськими країнами, особливо з Російською Федерацією. **Цей курс означає нову якість перетворень, яка полягає у підвищенні стандартів реалізації економічних відносин,** що мають будуватися на визнаних засадах міжнародного права та принципах СОТ.

Стрижнем утвердження міжнародної конкурентоспроможності мають слугувати реалізація та використання національних конкурентних переваг, які обумовлені наявністю кадрового, науково-технічного та технологічного потенціалів української економіки, пов'язані з її геостратегічним розташуванням. Організаційно-інституціональною формою реалізації національних конкурентних переваг України мають стати макротехнології та відповідні міжгалузеві виробничі комплекси, що створять каркас сучасної структурно-промислової політики. До 2010—2015 рр. в Україні мають бути створені реальні передумови запровадження, принаймні, двох видів макротехнологій: “Україна – транзитна держава” та “Україна – високотехнологічна, авіакосмічна держава”.

**Макротехнологія “Україна – транзитна держава”** спиратиметься на гео економічні переваги України. Вигідне розташування України на межі двох інтеграційних зон – європейської та євразійської – та необхідність активізації співробітництва в обох напрямках дозволять Україні використовувати ефекти взаємодії масштабних, глибоких та потужних інтеграційних процесів. Наявність розвиненої транспортної мережі створюватиме необхідні умови для транзиту значних обсягів вантажів.

У розвитку транспортної системи України, підвищенні її конкурентоспроможності важливе значення мають відіграти автомобільний, залізничний, трубопровідний, водний, повітряний і



космічний види транспорту. Основними напрямками роботи з нарощування транзитних вантажів має стати створення національної мережі міжнародних транспортних коридорів відповідно до європейських стандартів та інтеграція України у транспортні системи Європи, Азії та Балтійсько-Чорноморського регіону, участь у формуванні транспортно-комунікаційної мережі постачання каспійських енергоносіїв на вітчизняні та міжнародні ринки.

**Макротехнологія “Україна – високотехнологічна, авіакосмічна держава”** безпосередньо пов’язана із макротехнологією “Україна – транзитна держава”, оскільки передбачає дальший розвиток повітряного та космічного транспорту України та його засобів. Але головне тут – високі технології, які застосовуються у виготовленні літаків і космічних апаратів. Стратегічна мета високотехнологічного напрямку розвитку зовнішньоекономічних зв’язків України в довгостроковій перспективі полягає в реалізації конкурентних переваг, пов’язаних з формуванням нової структури вітчизняного експорту, у перетворенні переважно сировинного експорту в експорт продукції з високим ступенем доданої вартості, в опануванні “нової економіки”, що відповідає сучасним тенденціям та напрямкам розвитку світової торгівлі.

Основою практичної реалізації даного напрямку можуть стати конкурентні переваги, джерелом яких є унікальні високі технології. У структурі української промисловості та сфери послуг є ряд секторів, які, маючи унікальні високі технології, здатні виконати роль експортного рушія. Це насамперед авіакосмічна промисловість, суднобудування (розвиток комерційного флоту на основі освоєння досягнень військового суднобудування), космічні послуги з виведення об’єктів на навколосезну орбіту, послуги з розробки програмного забезпечення тощо. Саме на цьому напрямі здійснюватиметься перехід українського суспільства від індустріального до постіндустріального, від традиційної до “нової економіки”.

Застосування наведених вище макротехнологій, розвиток на їхній основі двох комплексів – транспортного і високотехнологічного має стати предметом особливої уваги держави, яка повинна інтегрувати весь існуючий набір інструментів державного регулювання в цілісну взаємопов’язану стратегію заохочення та розвитку відповідних виробництв, конкурентоспроможних у світовому масштабі. Така стратегія повинна змінити існуючий розподіл ресурсів, спрямувавши їх у пріоритетні галузі.

### 4.3. Політика розширеного інноваційного відтворення основних фондів

Реалізація обґрунтованих на основі базового сценарію завдань політики випереджального економічного зростання можлива лише за утвердження ефективної системи мобілізації капітальних ресурсів та забезпечення якісного оновлення та розширення основних фондів. Йдеться про здійснення впродовж 2004–2015 рр. активної державної політики інноваційного відтворення виробничого потенціалу держави, його базової основи — основних фондів.

Станом на 1.01.2003 р. первісна переоцінена вартість основних фондів складала 965,8 млрд грн. На одну особу припадало 20 тис. грн, або 3,75 тис. дол. Аналогічним був показник (3,8 тис. дол.) й у Російській Федерації, тоді як у розвинених країнах відповідний показник є у 2–3 рази вищим.

#### Розподіл за віком основних фондів України (станом на 31.12.2003 р.)

Усього основних фондів	у т.ч. у віці, років						Середній вік діючих ОФ, років
	До 3	3–8	8–13	13–23	23–33	33 і більше	
100	8,4	13,7	18,5	18,0	21,4	20,0	21,7

Понад 40% балансової вартості основних фондів складають об'єкти віком понад 23 роки (термін, що приблизно відповідає середній фактичній нормі економічної амортизації, що діяла у 2002–2003 рр.). Середній вік діючих фондових об'єктів налічує 21,7 року. Середній ступінь зношення основних фондів дорівнює 47,3%. Більш високу ступінь зношення мають об'єкти, що перебувають у колективній та державній власності.

## Коефіцієнти зношення основних фондів України у 2002 р.

Основні фонди за видами економічної діяльності	Коефіцієнт зношення, %				
	усі форми власності	у т.ч.			
		державна	комунальна	колективна	приватна
Усі основні фонди (без худоби)	47,0	48,3	41,0	51,8	23,2
(вкл. худобу)	47,3	48,7	41,3	51,9	26,2
у т.ч.:					
сільське господарство, мисливство та лісове господарство (без худоби)	50,4	55,3	50,2	49,8	46,8
сільське господарство, мисливство та лісове господарство (вкл. худобу)	49,3	54,8	50,2	48,7	46,3
Промисловість	54,5	44,8	52,2	58,5	32,4
у т.ч.:					
видобувна	45,5	35,6	77,1	58,4	23,2
обробна	55,4	56,4	52,0	55,6	32,2
Будівництво	59,3	55,6	75,7	52,2	30,2
Оптова й роздрібна торгівля, торгівля транспортними засобами, послуги з ремонту	35,3	49,2	47,8	35,0	22,9
Транспорт і зв'язок	49,8	52,2	42,5	46,1	40,0

У другій половині 90-х років найбільш характерною рисою процесу відтворення основних фондів було збільшення розриву між обсягами введення та ліквідації основних фондів: відповідний коефіцієнт у середньому по економіці складав менше 0,78%, у промисловості — 0,5%. У 2000–2002 рр. намітилося незначне збільшення обсягів ліквідації, але й у промисловості, й по економіці в цілому відповідні коефіцієнти все ще складають менше 1 % й більше ніж утричі відстають від коефіцієнтів введення основних фондів.

### Коефіцієнти введення і ліквідації основних фондів в економіці України

Основні фонди за видами економічної діяльності	Роки	Коефіцієнти введення, %				Коефіцієнти ліквідації, %			
		1991-1993	1994-1996	1997-1999	2000-2002	1991-1993	1994-1996	1997-1999	2000-2002
Всі основні фонди (без худоби)		5,31	1,77	2,31	2,94	2,21	2,10	0,78	0,87
у т.ч.: сільське господарство (без худоби), мисливство та лісове господарство		6,48	1,07	1,17	1,51	2,77	2,67	1,44	1,38
Промисловість		4,50	1,42	2,66	3,15	2,22	1,68	0,50	0,92
Будівництво		8,77	2,37	3,97	4,15	3,73	4,60	2,10	1,91
Оптова й роздрібна торгівля, торгівля транспортними засобами, послуги з ремонту		5,16	2,11	2,31	3,27	2,48	2,43	1,63	1,43
Транспорт		4,85	2,27	8,90	15,23	1,76	2,80	1,13	0,83
Пошта і зв'язок		4,69	4,73	8,23	6,25	1,35	1,09	0,80	0,51

Низький рівень інтенсивності оновлення основних фондів вказує на те, що в Україні, як і раніше, гальмується реновація. Відносне збільшення капіталовкладень у національну економіку, що відбувається останніми роками, поки що не спонукає до перерозподілу інвестиційних ресурсів на реноваційні цілі та масову заміну основних фондів, які відпрацювали нормативний термін.

З представленою аналізу випливає, що суттєвими проблемами для економіки України є не лише недостатні темпи інвестування в основні фонди, а й перевантаження виробничого апарату зношеними об'єктами, маса яких продовжує зростати. У зв'язку з цим пріоритетною при реалізації державної політики розширеного інноваційного відтворення основних фондів має стати істотна активізація реноваційних процесів, метою якої є радикальне оновлення технічної бази виробництва.

### Прогнозні оцінки

За прогнозними оцінками, зменшення випродовж 2004–2005 рр. середнього віку діючих основних фондів в 1,5–2,0 раза можливе лише при забезпеченні збільшення їхнього щорічного приросту з 7% у 2003 р. до 12% (у середньорічному на прогнозний період вимірі) та збільшенні коефіцієнта списання (ліквідації) зношених об'єктів з 1,0 – у 2003 р. до 3,2 – у 2015 р. Забезпечення таких параметрів дасть змогу збільшити основні фонди країни на кінець 2015 р. до 1633,0 млрд грн. Відповідні розрахунки представлено у запропонованій таблиці. Відповідні оцінки процесу нагромадження основних фондів здійснено на основі сучасної вартості основного капіталу України (966 млрд грн) та з урахуванням реноваційних очікувань (чиста вартість) – 364 млрд грн, а також збереження діючої на сьогодні середньої норми економічної амортизації на рівні 4,3% від первісної (переоціненої) вартості основних фондів.

Як свідчать дані таблиці, у прогнозному періоді темп введення основних фондів збільшиться з 5 до 15% у середині інтервалу, і потім (в міру зростання обсягів) поступово знизиться до 10% (середньорічний темп – 12%). Кількісно обсяги нововведених основних фондів зростуть з 34,6 млрд грн у 2003 р. до 140,5 млрд грн у 2015 р., тобто майже у 4 раза. Відповідно з 3,5% до 8,6% збільшується коефіцієнт введення основних фондів. У цілому, за даними прогнозу, протягом 2004-2015 рр. передбачається залучення інвестицій в основні фонди у сумі 1031 млрд грн.

Обсяги ліквідації зношених основних фондів у прогнозному інтервалі зростуть у 5 разів – з 9,6 до 49,3 млрд грн, коефіцієнт ліквідації – з 1 до 3,2%. Відповідно до цього в кінці прогнозованого терміну відбудеться суттєве зниження (від сучасних 21,7 до 10,5 років) середнього віку об'єктів, що перебувають в експлуатації. Істотно поліпшиться структура основних фондів: частка молодих (до 3 років) об'єктів збільшиться до 26,7% (на 1.01.2004 р. – 8,4%), питома вага основних фондів старшого віку (12 та більше років), що зараз дорівнює майже 60% загального обсягу, скоротиться до 27,5%.

**Прогнозна динаміка основних фондів (індекси фізичного обсягу)  
до 2015 р. за оптимістичним сценарієм**

Роки	Середньорічні показники відтворення основних фондів				Введення нових основних фондів, млрд грн	Ліквідація основних фондів, млрд грн	Основні фонди на початок року (без худоби)		Зношення основних фондів, млрд грн	Чиста вартість основних фондів, млрд грн	
	темп введення	коефіцієнт ведення, %	коефіцієнт ліквідації, %	норма економ. амортизації, %			млрд грн	%			млрд грн
2002	1,05	2,21	1,07	4,30	32,30	8,20	936,5	-	40,0	380,0	
2003	1,07	3,52	1,00	4,30	34,56	9,56	955,8	102,4	40,6	364,0	
2004	1,11	3,81	1,20	4,30	38,36	11,77	980,8	102,6	41,6	348,3	
2005	1,12	4,15	1,40	4,30	42,97	14,10	1007,4	102,7	42,7	333,3	
2006	1,15	4,62	1,60	4,30	49,41	16,58	1036,3	102,9	43,9	319,4	
2007	1,15	5,13	1,80	4,30	56,82	19,24	1069,1	103,2	45,3	308,3	
2008	1,15	5,68	2,00	4,30	65,35	22,13	1106,7	103,5	46,8	300,6	
2009	1,15	6,26	2,20	4,30	75,15	25,30	1149,9	103,9	48,5	297,1	
2010	1,12	6,71	2,40	4,30	84,17	28,79	1199,7	104,3	50,5	298,4	
2011	1,12	7,16	2,60	4,30	94,27	32,63	1255,1	104,6	52,8	303,2	
2012	1,12	7,62	2,80	4,30	105,58	36,87	1316,7	104,9	55,3	312,1	
2013	1,10	7,95	3,00	4,30	116,14	41,56	1385,4	105,2	58,1	325,5	
2014	1,10	8,29	3,15	4,30	127,75	45,99	1460,0	105,4	61,2	342,0	
2015	1,10	8,61	3,20	4,30	140,52	49,34	1541,8	105,6	64,5	362,6	
2016	-	-	-	-	-	-	1633,0	105,9	68,3	389,2	

**Розподіл основних фондів за віком на 31.12.2015 р. за умови реалізації оптимістичного прогнозу**

Усього основних фондів по галузях матеріальної сфери	у т. ч. у віці (років)					Середній вік діючих ОФ, років
	До 3	3-6	6-9	9-12	12 і більше	
100	20,4	23,2	14,1	12,0	30,3	11,4

Відсутньої зміни реноваційного режиму не відбудеться, якщо темпи приросту інвестицій в основні фонди у прогнозному періоді збережуться на існуючому нині рівні. Такий хід подій передбачено *негативним сценарієм*, у відповідності з яким кількісно-структурні параметри відтворення основних фондів у прогнозному інтервалі залишаються незмінними.

За відповідними розрахунками, у прогнозному інтервалі (2003–2015 рр.) зберігається середньорічний приріст введення основних фондів на рівні 2003 р. Він складає 5%. Коефіцієнти введення і ліквідації основних фондів у такому варіанті не зростатимуть, залишившись на рівні 2003 р. — відповідно 3,4 і 1,0. Загальний обсяг інвестування в основні фонди протягом відповідного періоду передбачено обсягом 610 млрд грн, з яких на заміну ліквідованих зношених об'єктів спрямовується менше 148 млрд грн. Відповідно до цього протягом 2003–2015 рр. буде оновлено приблизно 40% фондового парку. Але, водночас, коефіцієнт інтенсивності оновлення знизиться з 29% до 22%, що вказує на збереження існуючого нині екстенсивно-го типу нагромадження основних фондів.

### Розподіл основних фондів за віком на 31.12.2015 за умови реалізації песимістичного прогнозу

Усього основних фондів по галузях матеріальної сфери	у т. ч. у віці (років)					Середній вік діючих ОФ, років
	До 3	3–6	6–9	9–12	12 і більше	
100	15,7	13,6	11,4	13,5	45,8	23,6

З таблиці видно, що порівняно з 2003 р. питома вага основних фондів старшого віку зменшилася за рахунок дії 5%-вих річних приростів нововведень.

Але оскільки за негативним сценарієм процес нагромадження не супроводжуватиметься адекватною реновацією і ліквідацією застарілих об'єктів, більшість старих і зношених фондів залишилися в експлуатації. Їх середній вік збільшиться на термін прогнозу, тобто на 13 років. Якщо у 2003 р. середній вік основних фондів у віці після 12 років становив приблизно 33 роки, то у 2015 р. він дорівнюватиме

Прогнозна динаміка основних фондів (індекси фізичного обсягу)  
до 2015 р. за песимістичним сценарієм

Роки	Середньорічні показники відтворення основних фондів				Введення нових основних фондів, млрд грн	Ліквідація основних фондів, млрд грн	Основні фонди на початок року (без худоби)		Зношення основних фондів, млрд грн	Чиста вартість основних фондів, млрд грн
	темп введення	коефіцієнт введення, %	коефіцієнт ліквідації, %	норма економ. амортизації, %			млрд грн	% до попереднього року		
2002	1,05	2,21	1,07	4,30	32,30	8,20	936,5	-	40,0	380,0
2003	1,05	3,40	1,00	4,30	33,98	9,56	955,8	102,4	40,6	364,0
2004	1,05	3,40	1,00	4,30	35,75	9,80	980,2	102,6	41,6	347,8
2005	1,05	3,40	1,00	4,30	37,61	10,06	1006,2	102,6	42,7	332,1
2006	1,05	3,40	1,00	4,30	39,56	10,34	1033,7	102,7	43,9	316,9
2007	1,05	3,40	1,00	4,30	41,62	10,63	1062,9	102,8	45,1	302,3
2008	1,05	3,40	1,00	4,30	43,78	10,94	1093,9	102,9	46,4	288,2
2009	1,05	3,40	1,00	4,30	46,06	11,27	1126,8	103,0	47,7	274,7
2010	1,05	3,40	1,00	4,30	48,45	11,62	1161,6	103,1	49,2	261,7
2011	1,05	3,40	1,00	4,30	50,97	11,98	1198,4	103,2	50,7	249,4
2012	1,05	3,40	1,00	4,30	53,62	12,37	1237,4	103,3	52,4	237,6
2013	1,05	3,40	1,00	4,30	56,41	12,79	1278,6	103,3	54,1	226,5
2014	1,05	3,40	1,00	4,30	59,35	13,22	1322,3	103,4	55,9	216,0
2015	1,5	3,40	1,0	4,30	62,43	13,68	1368,4	103,5	57,8	206,2

уже 45 рокам, що, враховуючи високу питому вагу цієї групи у загальному віковому розподілі, призведе до збільшення їхньої середньої частки: на кінець прогнозного періоду середній вік основних фондів зріс від 21,7 до 24,5 років.

Негативний сценарій вказує на те, що при фіксації прирістної динаміки інвестицій в основні фонди на рівні 2003 р. тенденція до стримування реноваційних процесів буде продовжуватися. У такому випадку економіку України очікує далі поглиблення відтворювальних деформацій у сфері нагромадження основних фондів, які вже протягом кількох десятиріч формують екстенсивну орієнтацію цього процесу, уповільнюють техніко-технологічне оновлення матеріальної бази та гальмують просування України шляхом економічного прогресу.



#### 4.4. Формування інвестиційного потенціалу, збільшення норми нагромадження та підвищення інвестиційної привабливості національної економіки

##### Сучасний стан та проблеми

В Україні шостий рік поспіль спостерігається позитивна динаміка інвестицій в основний капітал. Лише за останні три роки їх обсяги зросли на 68,0%: у 2000 р. освоєно інвестицій на суму 23,6 млрд грн, 2001 р. — 32,6, у 2002 р. — 37,2 млрд грн. У 2003 р. освоєння інвестицій в основний капітал за розрахунковими даними становило 49,6 млрд грн.

Як свідчить аналіз структури інвестицій в основний капітал, залучених на оновлення основних фондів підприємств з усіх джерел фінансування, 64–71% інвестицій становлять власні кошти підприємств. За статистичними даними, сума амортизаційних відрахувань (вкл. худобу) у 2001 р. складала 39,2 млрд грн, у 2002 р. — 41,6, у 2003 р. — прогнозується на рівні 42 млрд грн. У зв'язку з цим питання удосконалення амортизаційної політики на сучасному етапі є одним з головних чинників поліпшення фінансового стану підприємств та інвестиційної спрямованості амортизаційних відрахувань.

##### Інвестиції в основний капітал за джерелами фінансування (у відсотках до загального обсягу)

Роки \ Показники	1999	2000	2001	2002	9 місяців 2003 р.
Усього	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
у т.ч. за рахунок:					
коштів державного бюджету	7,6	5,1	5,4	5,0	6,8
коштів місцевих бюджетів	3,9	4,1	4,1	3,7	3,9
власних коштів підприємств та організацій	70,5	68,6	66,8	65,8	63,9
коштів іноземних інвесторів	3,9	5,9	4,3	5,6	4,9
коштів населення на індивідуальне та житлове будівництво	6,3	5,0	4,4	4,2	3,7
кредитів банків та інших позик	0,8	1,7	4,3	5,3	6,7
інших джерел фінансування	7,0	9,6	10,7	10,4	10,1

Останніми роками в Україні зберігається і тенденція збільшення обсягу прямих іноземних інвестицій. На 1 січня 2004 р. загальний обсяг залучених прямих іноземних інвестицій в Україну становив 6657,6 млн дол. Чистий приріст прямих іноземних інвестицій у 2000 р. склав 593,2 млн дол.; у 2001 р. — 680,3; у

2002 р. — 916,6 млрд дол., у — 2003 р. — 1185,7 млн дол. Водночас, частка іноземного капіталу в оновлення основних фондів залишається мізерною (близько 6%), тоді як у Казахстані — близько третини, Естонії — понад 90%.

Недостатніми за обсягами і неефективними за структурою є інвестиційні кредити комерційних банків. У період виходу української економіки з кризи на їхню частку припадало менше 1 % інвестицій в основний капітал. Це означає, що подолання кризи фактично відбувалося без участі українських комерційних банків. Останніми роками ситуація почала змінюватися. У 2000 р. частка кредитів банків у структурі інвестицій в основний капітал зросла до 1,7%, у 2001 р. — 4,3, у 2002 р. — 5,3 і у 2003 р. — до 6,7%.

Вузьке місце в українській економіці — конверсія національних заощаджень в реальні інвестиції. Загалом, показник норми заощаджень в Україні відповідає світовому рівню: 1999–2002 рр. — 22,5–

### Динаміка та співвідношення показників валових заощаджень, валового нагромадження та інвестицій в основний капітал

Показники	Роки				
	1999	2000	2001	2002	2003
Валовий внутрішній продукт у фактичних цінах, млн грн	130 442	170 070	204 190	225 810	263 228
Валове заощадження					
у фактичних цінах, млн грн	29 354	41 896	52 248	62 632	
у % до ВВП	22,50	24,63	25,6	27,74	
Валове нагромадження основного капіталу					
у фактичних цінах, млн грн	25 131	33 427	40 211	43 289	50 361
у % до ВВП	19,27	19,65	19,7	19,17	19,1
Інвестиції в основний капітал					
у фактичних цінах, млн грн	17 552	23 629	32 573	37 178	49 638
у % до ВВП	13,45	13,89	15,95	16,83	18,86

27,7% ВВП. Збереження цієї тенденції у наступному періоді є важливою передумовою реалізації курсу економічного зростання в середньо- та довгостроковому періоді. Водночас частка валового нагромадження основного капіталу у 1999–2002 рр. складала 19,3–19,2%, а інвестицій – 13–17% до ВВП. Подолання відповідного розриву між величиною заощаджень і часткою інвестицій в основний капітал є важливим завданням інвестиційної політики наступного періоду.

### Цілі та завдання розвитку

Для забезпечення визначених на період 2004–2015 рр. темпів економічного зростання потрібні значні нагромадження основного капіталу за рахунок зростання обсягів інвестицій. Необхідно забезпечити середні темпи зростання капіталовкладень на рівні не менше 9–10% на рік. За прогнозними розрахунками, у 2015 р. передбачається збільшення обсягів інвестицій в основний капітал до 150 млрд грн.

### Прогнозні розрахунки зміни обсягів валового нагромадження та інвестицій в основний капітал

Роки	Валовий внутрішній продукт, %		Інвестиції в основний капітал, %		Валове нагромадження основного капіталу, %	
	середньорічний темп приросту	приріст за період	середньорічний темп приросту	приріст за період	середньорічний темп приросту	приріст за період
1	2	3	4	5	6	7
За оптимістичним сценарієм розвитку України						
2003–2005	6,3	20,1	12,5	42,4	11,2	37,5
2006–2008	9,0	29,5	12,8	43,5	11,3	37,9
2009–2011	6,5	20,8	12,0	40,5	10,4	34,6
2012–2015	6,4	26,0	12,5	56,8	10,0	45,5
За песимістичним сценарієм розвитку України						
2003–2005	5,1	16,1	7,6	24,6	7,2	23,2
2006–2008	5,2	16,4	5,9	16,4	5,4	17,1
2009–2011	4,2	13,1	4,8	15,1	3,9	12,2
2012–2015	2,0	7,5	4,5	17,6	3,7	14,0

## Продовження табл.

1	2	3	4	5	6	7
За ймовірним (базовим) сценарієм розвитку України						
2003–2005	6,1	19,4	10,1	33,5	9,8	32,4
2006–2008	7,1	22,9	11,8	39,7	10,4	34,6
2009–2011	6,0	19,1	10,5	34,9	10,1	33,5
2012–2015	5,7	22,5	10,0	40,6	9,8	9,6 <sup>3</sup>

Водночас потрібні не тільки кількісні, а й (що не менш важливо) якісні зміни в інвестуванні. На відміну від попередніх років головним для періоду випереджального економічного зростання є ефективне поєднання інвестицій та інновацій. Йдеться про ситуацію, за якої як мінімум 70–80% інвестицій мають бути, з одного боку, інноваційними, з іншого – такими, що сприяють прогресивним структурним змінам української економіки.

Реалізація державної інвестиційної політики у 2004–2015 рр. здійснюватиметься за такими напрямиами.

1. Реформування діючої амортизаційної системи, створення економічних, правових та організаційних засад амортизаційної системи, орієнтованої на прискорення технічного прогресу, інвестиційний розвиток та фінансове зміцнення економіки України. Це передбачає:

- стимулювання платників податків до більш інтенсивного нагромадження основних фондів;

- реформування системи амортизації з метою її лібералізації, значного розширення прав підприємств у формуванні та використанні власних амортизаційних коштів, виборі методу нарахування та термінів корисного використання основних засобів, стимулювання інвестиційної ініціативи суб'єктів господарювання шляхом надання цільових податкових знижок;

- розмежування практики нарахування амортизації: економічної – для відображення реального знецінення основного капіталу у процесі виробництва та надання послуг та податкової – для визначення оподатковуваної частини прибутку та стимулювання суб'єктів господарювання до використання амортизації на оновлення основних фондів;

2. Удосконалення нормативно-правової бази інвестиційної діяльності і забезпечення на цій основі надійного інституційного захисту прав інвесторів, створення рівних умов господарювання для вітчизняних та іноземних інвесторів.

3. Стимулювання нарощування обсягів заощаджень громадян та збільшення їхньої інвестиційної складової, посилення ролі в цьому інституційних інвесторів — страхових та пенсійних фондів.

4. Ситуація, що склалася, настійно вимагає прискореного утвердження і розширення фондового ринку, підвищення його ролі в залученні інвестицій та перерозподілі капіталу в національній економіці, забезпечення випереджального розвитку вторинного ринку й ринку корпоративних цінних паперів, освоєння емісії середньо- і довгострокових цінних паперів цільового інвестиційного призначення.

5. Потрібні реальні кроки, покликані сприяти розвитку ринку страхових послуг. Це, насамперед, вдосконалення системи страхових послуг, здатної бути реальним чинником стабільності та стимулом розвитку підприємництва. Дуже важливим кроком у цьому напрямі є створення відповідно до Указу Президента України від 11.12.02 №1153/2002 Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг, яка є спеціальним уповноваженим органом виконавчої влади у сфері регулювання фінансових, у т.ч. страхових послуг.

6. У формуванні інвестиційного потенціалу особливу роль відіграють відновлення інвестиційної діяльності держави, щорічне виділення централізованих капіталовкладень у розмірі не менше 3% від ВВП, спрямування бюджетних коштів на фінансування державних цільових програм і використання їх лише на конкурсних засадах через механізми кредитування Державного банку реконструкції та розвитку. Починаючи з 2004 р., разом з проектом Державного бюджету в складі Державної програми економічного і соціального розвитку щорічно має подаватися бюджет розвитку.

7. Запровадження економічних стимулів пріоритетного залучення інвестицій у наукову, науково-технічну та інноваційну діяльність шляхом створення системи пільгового рефінансування комерційних банків у разі надання ними пільгових кредитів для реалізації інвестиційних проектів з розроблення і впровадження висо-

котехнологічного устаткування та іншої інноваційної продукції, розширення практики пільгового кредитування під заставу майна суб'єктів господарської діяльності, створення пайових інвестиційних фондів для реалізації великих інвестиційних проєктів, розширення форм кредитування інноваційних підприємств шляхом здійснення лізингових, факторингових та інших операцій.

8. Надання всебічної підтримки створенню промислово-фінансових груп з наступним спрямуванням їхніх ресурсів на реалізацію довгострокових інвестиційних проєктів та проєктів, що вимагають значних обсягів інвестицій за рахунок корпоративного фінансування цих проєктів вітчизняними та зарубіжними суб'єктами. Запровадження реальних механізмів амністії некримінальних тіньових капіталів. Зокрема слід передбачити прозорі гарантії непереслідування власників капіталів, конвертованих в офіційний сектор. Програма поетапної конверсії тіньових капіталів повинна здійснюватися протягом усього першого етапу.

9. Підвищення інвестиційної привабливості територій і населених пунктів, забезпечення ефективного функціонування спеціальних (вільних) економічних зон, територій зі спеціальним режимом інвестиційної діяльності та депресивних територій, запровадження для цього відповідних економічних стимулів.

10. Необхідною умовою реалізації завдань економічного та соціального розвитку є істотне збільшення обсягів прямих іноземних інвестицій. За наявними оцінками, продуктивність праці на підприємствах з іноземним капіталом у декілька разів вища, ніж на інших. Цей сектор української економіки активно впливає на її технологічне оновлення. Водночас треба враховувати надзвичайно високу і жорстку конкуренцію на світовому ринку капіталів. Для активізації припливу іноземних інвестицій необхідно застосувати додаткові макроекономічні та адміністративно-правові стимули і механізми, які б відповідали довготривалим національним інтересам України і не суперечили б пріоритетності розвитку національного капіталу.

### Баланс інвестиційних ресурсів (інвестиції в основний капітал) (млрд грн)

Показники	Роки			
	2003	2005	2009	2015
<b>А. Потреба в інвестиціях</b>				
1. Приріст ВВП до попереднього року	37,4	36	52,1	69,1
2. Приріст фондомісткості ВВП (прогноз потреби в інвестиціях в основний капітал на одиницю приросту ВВП) грн/грн	1,27	1,73	2,05	2,96
3. Потреба в інвестиціях для приросту ВВП у прогнозованих обсягах	49,6	62,3	106,9	204,6
<b>Б. Джерела покриття потреби в інвестиціях</b>				
1. Власні ресурси підприємств	31,2	41	61,7	104,5
2. Кошти державного і місцевих бюджетів	4,2	6,5	11,7	20,6
3. Кошти іноземних інвесторів	2,7	5,9	10,3	11,6
4. Позики	2,5	4,7	19,2	61,4
5. Кошти населення (житлове будівництво)	2,0	3,0	4,0	6,5
6. Інші джерела	3,9	1,2	-	-

#### 4.5. Реформування банківської системи Сучасний стан та проблеми

За станом на 1 січня 2004 р. в Україні діяли 157 банків, у т. ч. 19 банків з іноземним капіталом, 7 банків з яких — зі 100% іноземним капіталом. Частка іноземного капіталу в зареєстрованому статутному капіталі українських банків складала 13%.

Впродовж трьох останніх років робота банківської системи стала стабільнішою, посилюється її позитивний вплив на соціально-економічний розвиток країни:

кількість банків з регулятивним капіталом понад 5 млн євро за 2000–2002 рр. збільшилася з 65 до 112, а їхня питома вага в загальній кількості банків — з 41,4 до 71%. За станом на 1 січня 2003 р. 45 банків (29% від їхньої загальної кількості) мали капітал, що перевищував 10 млн євро. На 1 січня 2000 р. частка таких банків становила лише 11,5%;

- протягом 2000–2003 рр. кредитний портфель банків збільшився в 5,6 раза, у т. ч. за 2003 р. — на 65,8%, і на 1 січня 2004 р. становив 69,7 млрд грн. За цей час облікова ставка НБУ знизилася з 45% до 7%. Відповідно відсоткові ставки комерційних банків у національній валюті — з 56,2% до 17,9%;

- протягом 2000–2003 рр. довгострокові кредитні вкладення банків збільшилися в 11,7 раза (на 25,6 млрд грн), у т. ч. за 2003 р. — в 2,6 раза (17,3 млрд грн), і становили на кінець року 28,1 млрд грн, або 38,3% сумарного кредитного портфеля банків проти 17,2% на 1 січня 2000 р.

Якіснішою і стабільнішою стала структура зобов'язань банків. За 2000–2003 рр. вклади фізичних осіб зросли в 7,1 разу, у т. ч. за 2003 р. — на 61,1%. На 1 лютого 2004 р. склали 31,1 млрд грн, а їхня частка в структурі зобов'язань досягла 36,8%. При цьому найшвидшими темпами зростали вклади населення в національній валюті, зокрема строкові вклади.

Обсяг коштів суб'єктів господарської діяльності на банківських рахунках за 2000–2003 рр. збільшився у 3,8 разу, у т. ч. за 2003 р. — на 58,7%. і на 1 січня 2004 р. складав 31,3 млрд грн.

Зміни у структурі зобов'язань банків свідчать про зміцнення довіри населення до національної грошової одиниці та вітчизняної банківської системи, а також про зростання можливостей банків щодо довгострокового кредитування економіки і здійснення інвестицій.

Водночас для діяльності банківської системи залишається низка проблем, які потребують невідкладного вирішення. Якщо виходити з того, що головним в оцінці діяльності банківських установ є їхнє сприяння стратегії випереджального зростання, зокрема участь у формуванні інвестиційних ресурсів, то можна зробити висновок, що банківська система України за своїми основними параметрами ще не відповідає поставленим вимогам. У 2002 р. частка інвестиційних кредитів комерційних банків склала всього 5,3% від загальної суми інвестицій в основний капітал, що значно менше від відповідних параметрів країн з перехідною економікою Центральної Європи. За 2003 р. відповідний показник зріс до 7,0%, однак і цей рівень поки що залишається недостатнім.

Серйозної уваги потребує вирішення й інших проблем. До найважливіших з яких відносяться:



**Низький рівень капіталізації банків.** За станом на 1 січня 2004 р. балансовий капітал банків, а це основа їхнього стабільного функціонування та розвитку, склав 13,0 млрд грн, або 2,44 млрд дол. проти 2,0 млрд дол. у 1998 р. По відношенню до ВВП частка банківського капіталу склала всього 4,7%, тоді як у країнах Центральної та Східної Європи — понад 40%. Має місце неадекватне зростання капіталу банків і обсягів здійснюваних ними активних і пасивних операцій. За 2003 р. балансовий капітал банків збільшився на 30,2%, а кредитний портфель — на 65,8%. До того ж темпи приросту капіталу банків були втричі нижчі від темпів приросту грошової маси, яку вони обслуговували. За висновками фахівців, така ситуація посилює ризики дальшого стабільного функціонування банківської системи, зменшує її спроможність абсорбувати постійно зростаючу грошову пропозицію та здійснювати ефективний перерозподіл тимчасово вільних коштів у масштабах економіки.

Основними причинами недостатнього рівня капіталізації банків України є їхня низька інвестиційна привабливість (на сьогодні доходність акцій банків нижча за середній рівень депозитних ставок), недостатній рівень їхньої прибутковості та капіталізації прибутку.

*Недостатня якість активів. Значну частку активів банків займають недоходні активи (основні засоби, дебіторська заборгованість тощо), які на 1 серпня 2003 р. склали 6,8 млрд грн, або 8% сумарних активів.*

Незважаючи на тенденцію зниження в кредитному портфелі частки проблемних кредитів, їхній обсяг в абсолютному значенні продовжує зростати. За 2003 р. проблемна заборгованість банків зросла на 19,0, і на 1 січня цього року складала 2,5 млрд грн, або 3,4% кредитного портфеля.

**Низька прибутковість діяльності банків.** Рентабельність активів вітчизняної банківської системи у 2003 р. становила всього 1,2%, а прибутковість капіталу — 8,9%. Продовжує залишатися високою вартість кредитів, що робить їх малодоступними для більшості суб'єктів господарської діяльності. Середня відсоткова ставка за кредитами банків у 2002 р. становила 20,8%; у 2001 — 26,1; у 2000 р. — 33%. У 2003 р. середня відсоткова ставка за кредитами дорівнювала 17,9%.

### **Стратегічні орієнтири**

Серед завдань, які виходять на передній план у період, що прогнозується, — зміцнення інвестиційного потенціалу банківської сис-

теми, подолання розриву між комерційними банками і реальною економікою, залучення банків до реалізації нової економічної стратегії. Це потребує посилення ролі Національного банку України і відчутно підвищує вимоги до нього. Уряд і НБУ повинні розробити та забезпечити реалізацію Комплексної програми реформування вітчизняної банківської системи згідно зі стандартами ЄС. Основна увага має зосереджуватися на забезпеченні стійкості та надійності банківської системи, посиленні її концентрації, активному залученні в банківську сферу іноземного капіталу, у т. ч. країн — членів ЄС, значному розширенні механізмів довгострокового кредитування та інструментарію банківських послуг. Необхідні достатня і надійна правова база діяльності банківських інституцій, посилення конкуренції між ними, істотне удосконалення механізмів банківського нагляду.

Дальша розбудова вітчизняного банківського сектору та банківської діяльності повинна носити комплексний і системний характер, здійснюватися скоординованими зусиллями, з одного боку, Національного банку та Урядом, з іншого, — безпосередньо банківськими установами.

Важливим завданням реформування банківської системи повинно стати її наближення до критеріїв та вимог Євросоюзу, поетапної інтеграції у світовий фінансовий простір. Особливо важливим у цьому є посилення конкурентоспроможності вітчизняного банківського капіталу. Зі вступом України до СОТ та інтеграції в європейський економічний простір посилиться загроза поглинання західним капіталом провідних українських банківських установ. Стратегічна лінія в цьому випадку полягає, з одного боку, в максимальному використанні можливостей іноземного банківського капіталу для посилення інвестиційного потенціалу української економіки, з іншого — в коректному обмеженні цього процесу, застосуванні латентного протекціонізму, який має сприяти зміцненню національного банківського капіталу.

### **Кількісні параметри**

Орієнтуючись на реалізацію стратегічних завдань, що стоять перед економікою України в 2004–2015 рр. вітчизняна банківська система повинна забезпечити:

- випереджальне зростання активів банківської системи порівняно з ростом валового внутрішнього продукту, збільшення активів комерційних банків до рівня 442,6 млрд грн, що складе 70% ВВП;

## УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

- зростання балансового капіталу до 48,7 млрд грн;
- збільшення обсягів кредитів наданих суб'єктам господарювання до 342,6 млрд грн, що складатиме 54,2% ВВП;
- зростання депозиту фізичних осіб до 236,3 млрд грн, збільшення їхньої частки в структурі зобов'язань банківської системи до 60%;
- суттєве підвищення ролі банків як фінансових посередників на фондовому ринку, особливо у використанні сучасних схем структурованого фінансування, випуску та обігу корпоративних боргових інструментів;
- посилення ролі банківської системи в розвитку іпотечного ринку, що сприятиме забезпеченню населення України доступним житлом у кредит під прийнятні відсотки.

### Прогноз основних індикаторів розвитку банківської системи України за базовим сценарієм

Роки	1999	2000	2001	2002	2003	2004-2005	2006-2009	2010-2011
<b>Показники</b>								
<b>Основні індикатори</b>	<b>Фактичні дані</b>				<b>Прогноз</b>			
<b>Загальні активи</b>								
млн грн на кінець періоду	21979	36 979	50 392	67 774	97 500	176 100	356 900	442 600
частка від ВВП, %	16,8%	21,7%	24,7%	30,7%	39,2%	55,7%	69,5%	70,0%
<b>Балансовий капітал</b>								
млн грн на кінець періоду	5 878	6 450	7 854	9 981	12 882	21 530	41 260	48 700
відношення до загальних активів, %	26,7%	17,4%	15,7%	14,7%	13,3%	12,2%	11,6%	11,0%
<b>Вклади фізичних осіб</b>								
млн грн на кінець періоду	4 319	6 780	11 338	19 302	32309	61 800	172 000	236 340
частка від зобов'язань банківської системи, %	26,8%	22,2%	26,7%	33,4%	36,8%	40,0%	54,5%	60,0%
<b>Кредити надані в економіку</b>								
млн. грн на кінець періоду	11787	19 574	28 373	42 035	67835	137 400	274 100	342 600
частка від ВВП, %	9,0%	11,5%	13,9%	19,0%	28,0%	43,4%	53,4%	54,2%

За прогнозними розрахунками, період до 2011 р. характеризуватиметься швидким зростанням банківських послуг, що надаватимуться суб'єктам господарювання та населенню: обсяги кредитування економіки збільшаться у 7,6 раза, вклади фізичних осіб — у 13,2 раза, платіжний обіг системи електронних платежів досягне понад 10 трлн. грн.

Стратегія розвитку банківської системи України до 2011 р. передбачає також випереджальне зростання загальних активів відносно балансового капіталу банківської системи України, внаслідок чого співвідношення балансового капіталу до банківських активів повинно поступово знизитись з 13,3% (2003 р.) до рівня достатності капіталу, який рекомендовано Базельським комітетом з банківського нагляду — 11%. Це може бути забезпечено лише за умови поступового зниження загальних ризиків банківської діяльності до рівня європейських стандартів шляхом дальшої інституціоналізації ринкової системи України.

### **Структурні завдання**

Для досягнення визначених стратегічних цілей пріоритетними є такі завдання:

- удосконалення системи управління ризиками та внутрішнього контролю за банківською діяльністю, впровадження в банках процедур виявлення, моніторингу та контролю усіх ризиків, притаманних банківській діяльності та їх планування на випадок непередбачуваних ситуацій;

- покращання якості корпоративного управління, розширення функцій членів Наглядових рад банків та посилення вимог до їхньої кваліфікації та ділової репутації;

- удосконалення механізму регулювання та нагляду за банківською діяльністю, посилення співробітництва з міжнародними організаціями та центральними банками інших держав у сфері банківського нагляду;

- забезпечення прозорості функціонування банківської системи та банківської діяльності, впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності та аудиту, розширення мережі рейтингових агентств як незалежних експертів з оцінки ризиків банківської діяльності;

- удосконалення законодавства в частині захисту прав кредиторів, вкладників та позичальників, встановлення пріоритетності першого кредитора щодо реалізації його прав на заставлене майно шляхом реєстрації обтяжень майна, у т. ч. податкової застави;

- розширення спектру та збільшення обсягу продуктів та послуг на банківському та фінансових ринках шляхом розширення форм кредитування підприємств малого та середнього бізнесу, розвитку іпотечного кредитування, використання механізмів консорціумного та лізингових схем кредитування та інше;

- запобігання та протидія отриманню коштів злочинним шляхом та фінансуванню тероризму;

- продовження роботи з адаптації банківського законодавства України до вимог Європейського Союзу, рекомендацій Базельського комітету з банківського нагляду та інших міжнародних організацій.

### **Етапи розвитку**

*На першому етапі реалізації стратегії (2004–2005 рр.)* — етапі формування умов для стійкого економічного розвитку — банківська система має забезпечувати фінансові та інституційні умови формуванням базових основ довгострокового економічного зростання. Наприкінці етапу (2005 р.) балансовий капітал банків складе 21,5 млрд грн (2003 р. — 13,0 млрд грн), банківські активи досягнуть рівня 176,1 млрд грн, що становитиме близько 56% ВВП в порівнянні з 39,2% у 2003 р. Таке зростання надасть можливість збільшити масштаби кредитування економіки з 69,7 млрд грн у 2003 р. до 137,4 млрд грн у 2005 р., досягти суттєвого поліпшення структури грошової маси, забезпечити більш високий рівень мобільності ресурсів та інтеграції господарської системи.

*На другому етапі (2006–2009 рр.)* — етапі прискореного економічного зростання — очікується дальше зростання балансового капіталу банків (до 41,3 млрд грн), загальних активів (до 356,9 млрд грн) та певне уповільнення темпів зростання банківських кредитів в економіку. Це пов'язано з двома обставинами: по-перше, на цьому етапі буде спостерігатися уповільнення темпів зростання грошової маси внаслідок досягнення рівня монетизації, що відповідає вимогам сучасних монетарних систем; по-друге, в активах банків буде поступово зростати частка операцій на фондовому ринку. Водночас

уповільнення темпів зростання банківських активів супроводжуватиметься збільшенням абсолютних обсягів кредитування економіки — з 178 млрд грн у 2006 р. до 274,1 млрд грн у 2009 р. (53,4% від ВВП порівняно з 28% у 2003 р.). Таке зростання в цілому буде відповідати завданням забезпечення інноваційно-інвестиційної моделі соціально-економічного розвитку країни.

**На третьому етапі (2010–2011 рр.)** буде спостерігатися дальше уповільнення темпів зростання балансового капіталу банків, обсягів банківського кредитування. Частка кредитів у ВВП залишиться приблизно на рівні 2009 р. (53–54%), що на даному етапі забезпечить ефективну участь банків у функціонуванні національної економіки та збалансований розвиток інших джерел фінансування за рахунок фондового ринку, іноземних інвестицій та власних коштів підприємств.

#### **4.6. Розвиток небанківських кредитно-фінансових інститутів та ринку страхових послуг**

##### **Сучасний стан та проблеми**

Фінансовий сектор України за своїми інституційними та функціональними характеристиками не відповідає завданням випереджального розвитку української економіки. Це найслабший сегмент економічної системи нашої держави. Активи небанківських фінансових установ України (у відсотках до ВВП) значно менші, ніж у країнах Центральної та Східної Європи. Сектор небанківських фінансових установ представлений 355-ма страховими компаніями, 830-ма кредитними спілками, близько 35-ма недержавними пенсійними фондами, 18-ма інститутами спільного інвестування, близько 250-ма інвестиційними компаніями та фондами, а також лізинговими та факторинговими компаніями, ломбардами та довірчими товариствами. Незважаючи на досить велику кількість офіційно зареєстрованих небанківських фінансових установ, їхні активи складають (станом на 01.01.2002 р.) всього 1,86% ВВП і лише 5% активів банківської системи України.

Хоча номінально обсяги страхового ринку зростають, галузь забезпечує перерозподіл всього 3,3% ВВП (аналогічний показник у розвинених країнах становить 8–12%). Сформовані страхові резерви, а також слабкий сектор зі страхування життя (0,7% у загальному обсязі страхових платежів) не дають змогу державі очікувати надхо-

дження довгострокових інвестицій в економіку України. Несприятливою ситуацією в цьому є й те, що українські страхові компанії, беручи на себе ризики, укладають договори про перестраховання з іноземними страховиками. За 9 місяців 2002 р. за договорами перестраховання сплачено 3,4 млрд грн, у т. ч. за кордон — 2,1 млрд грн.

Слабо розвинуті в Україні такі соціально важливі види страхування, як медичне, пенсійне, страхування життя, страхування сільськогосподарських ризиків. В Україні піддається страхуванню близько 10% ризиків, тоді як у більшості економічно розвинених країн цей показник досягає 90—95%. В Україні проживає близько 7% населення Європи, тоді як частка українського страхового ринку в загальноєвропейському обсязі страхових послуг складає лише 0,05%.

Незначними, порівняно з банківським кредитуванням, є обсяги кредитування кредитними спілками. Не реалізуються можливості таких фінансових установ, як ломбарди. Особливої уваги потребує розвиток інститутів спільного інвестування та лізингових компаній, розвиток яких жодною мірою не відповідає цілям економічної стратегії на визначений період.

Ситуація, що склалася на ринку фінансового посередництва, потребує запровадження ефективних регульовальних заходів Уряду та Верховної Ради України у цій сфері. Насамперед потрібні невідкладні дії, покликані сприяти розвитку ринку страхових послуг. Йдеться про утворення національної системи страхових послуг, здатної забезпечити надійний захист довгострокових інвестиційних ресурсів, необхідних для сталого економічного зростання, бути реальним чинником стабільності та стимулом розвитку підприємництва.

Проведення пенсійної реформи в Україні та поступове запровадження трирівневої пенсійної системи передбачає розвиток та ефективне функціонування недержавних пенсійних фондів. У 2003 р. було зареєстровано 35 таких фондів. Враховуючи прийняття закону України “Про недержавне пенсійне забезпечення”, прогнозується активізація їхнього розвитку.

### **Структурні завдання**

Для вирішення нагальних проблем розвитку ринку небанківських фінансових інститутів та ринку страхових послуг необхідно реалізувати такі завдання:

удосконалити систему правового забезпечення розвитку небанківських фінансових інститутів та ринку фінансових послуг, поліпшити регулювання окремих видів фінансових послуг з їхньою адаптацією до європейського законодавства;

забезпечити ефективну систему особистого страхування та розробити класифікацію видів діяльності з особистого страхування. Встановити сприятливий режим оподаткування за договорами особистого страхування; сприяти реорганізації інвестиційних фондів та компаній, створених для забезпечення приватизаційних процесів, активізувати роботу з формування нормативно-правової бази відповідно до Закону України “Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди)”;

забезпечити механізм гарантування вкладів, виконання обов'язків перед страхувальниками та учасниками недержавних пенсійних фондів, іншими споживачами фінансових послуг;

підготувати кадри та забезпечити підвищення їхньої кваліфікації на рівні світових стандартів, що сприятиме забезпеченню ефективного функціонування небанківських фінансових інститутів та ринку фінансових послуг; розвинути ринок таких соціально значимих видів страхування, як пенсійне та медичне; важливим завданням є розвиток окремих видів обов'язкового страхування, яке дасть можливість створити страховий захист для потенційно ризикових груп населення та юридичних осіб, а також значно знизити витрати держави на компенсацію наслідків стихійних лих, аварій та катастроф;

сприяти створенню конкурентного середовища на ринку небанківських фінансових послуг; підвищення рівня конкуренції приведе до зниження цін на послуги небанківських фінансових установ та сприятиме розширенню ринку послуг цих установ;

створити умови для інтенсивного розвитку інфраструктури ринку небанківських фінансових послуг; сприяти прозорості діяльності ринку шляхом висвітлення через електронні та друковані засоби інформації стосовно діяльності фінансових установ, оприлюднення неконфіденційної інформації щодо результатів діяльності фінансових установ та їхнього фінансового стану; розробити програму проведення через засоби масової інформації роз'яснювальної роботи щодо діяльності небанківських фінансових інститутів та переваг отримання фінансових послуг (страхування, недержавне пенсійне страхування, членство в кредитній спілці тощо);



- впровадити прогресивні інформаційні технології з управління фінансовими установами, використання яких дасть можливість оперативно отримувати та передавати до наглядового органу достовірну інформацію, а також ухвалювати оперативні управлінські рішення керівниками фінансової установи та органами державного нагляду за діяльністю фінансової установи;

- розширити спектр фінансових послуг, які надаються фінансовими установами;

- розробити та запровадити нормативи достатності капіталу та інших показників, вимог, які обмежують ризики по операціях з фінансовими активами.

### **Кількісні параметри**

За прогнозними оцінками, здійснення заходів щодо розвитку ринку небанківських фінансових інститутів та ринку страхових послуг має забезпечити до 2011 р. збільшення загального обсягу наданих фінансових послуг, зокрема їхній сукупний обсяг у відсотках до обсягу внутрішнього валового продукту до 12%, у т. ч. у сфері страхування – до 9% ВВП.

## **4.7. Розвиток фондового ринку. Удосконалення системи корпоративного управління**

### **Сучасний стан та проблеми**

Фондовий ринок України ще не став ефективним засобом залучення інвестицій у реальний сектор економіки, перерозподілу капіталу на користь ефективних галузей економіки, не відновлена довіра інвесторів до державних цінних паперів. Понад 40% від загальних обсягів торгів становить торгівля векселями. Майже не використовуються похідні цінні папери, випуск яких може зменшити потребу в грошових коштах, дуже слабо розвинений вторинний ринок корпоративних акцій та облігацій.

Однією з причин низького рівня розвитку корпоративного ринку є криза системи корпоративного управління. За оцінками експертів Світового банку, система корпоративного управління в Україні є однією з найслабкіших серед країн з перехідною економікою і тому потребує глибокої реструктуризації. У питаннях корпоративного управління Україна відстає не лише від країн-претендентів на вступ до ЄС, а й перебуває позаду Росії і навіть Грузії.

Корпоративний сектор об'єднує 17 млн індивідуальних акціонерів, у т. ч. понад 14 млн дрібних, які з'явилися внаслідок масової приватизації. Сектор займає найвагоміше місце в українській економіці. На його долю припадає майже 75% ВВП. Він поєднує 12,1 тис. відкритих та 22,2 тис. закритих акціонерних товариств, 261,2 тис. товариств з обмеженою відповідальністю та 4,1 тис. інших господарських товариств.

У 2002 р. продовжувалася концентрація акціонерного капіталу у приватних власників. Протягом року кількість власників пакетів акцій, які перевищують 10%, збільшилася на 8,4%. На 15% зменшилися обсяги корпоративних прав держави, але вона й сьогодні залишається найбільшим власником корпоративних прав, володіючи пакетами акцій і частками капіталу 2027 національних компаній та господарських товариств.

Однак за роки реформ в Україні не створено необхідних інституційних передумов, які б сприяли утвердженню ефективних механізмів корпоративного управління, формуванню в цій сфері професійної культури, міжнародних стандартів. Низький рівень корпоративного управління кореспондується з відповідним станом національного фондового ринку. Залишається низькою прозорість акціонерних товариств, значна частина з яких не звітує про свою діяльність. Лише 7% цінних паперів знаходяться в обігу на організованому ринку. Фактична відсутність організованого ринку деформує механізми ціноутворення на ринку акцій, породжує тіньові схеми їхньої реалізації, позбавляє, насамперед малих акціонерів, можливості продавати акції за ринковою ціною чи вигравати від підвищення ринкової ціни акцій.

Великі та малі акціонери майже не мають можливості реалізувати свої управлінські права. Будь-яке бажання впливати на рішення щодо роботи компанії, мати пропорційне представництво у спостережних радах, голосувати на зборах акціонерів та отримувати надійну поточну інформацію про фінансовий стан акціонерного товариства пов'язане з надзвичайними проблемами. Особливо поширеними є порушення базових принципів корпоративного управління — несанкціоноване акціонерами “вимивання” основних активів корпорацій — продаж або передача відповідних активів менеджерам за цінами нижче ринкових, розмивання акціонерних часток через вторинний випуск акцій без забезпечення привілейованого права акціонерів щодо

участі у збільшенні статутного фонду, продаж за тіншовими схемами продукції компаній за цінами нижче ринкових тощо.

Як наслідок — майже кожне друге акціонерне товариство України закінчило 2003 р. зі збитками. Серед акціонерних товариств, пакети акцій яких перебувають під управлінням держави, збиткових підприємств у 2 рази більше, ніж в середньому по Україні. Більшість акціонерних товариств, у т. ч. й тих, що контролюються державою, з року в рік не сплачують дивіденди акціонерам.

Існуюча правова незахищеність корпоративних прав акціонерів (а їхня кількість сягає майже третини населення України) пояснюється значною мірою самоусуненням держави, її правових органів від реалізації своїх регулювальних функцій у зазначеній сфері майнових відносин. Йдеться, по суті, про незахищеність конституційних прав громадян щодо своїх майнових прав, їхнє відверто бруталне порушення. Існуюча ситуація унеможливорює залучення через фондовий ринок заощаджень населення на інвестиційні цілі, утвердження ефективних механізмів реалізації приватної власності, зростання інвестиційної привабливості української економіки, у т. ч. і для іноземних інвесторів. Тінізація корпоративних відносин негативно позначається і на бюджетному процесі: штучно знижує його доходну частину.

### **Структурні завдання**

1. Ситуація, що склалася, настійно потребує прискореного утвердження і розширення фондового ринку, підвищення його ролі в залученні інвестицій та нерерозподілі капіталу в національній економіці, забезпечення випереджального розвитку вторинного ринку й ринку корпоративних цінних паперів, освоєння емісії середньо- і довгострокових цінних паперів цільового інвестиційного призначення. Потрібно активізувати роботу з випуску облігацій внутрішніх місцевих позик під конкретні інвестиційні проекти.

2. Кабінет Міністрів має невідкладно опрацювати програму дій, яка б забезпечила глибоке реформування чинної системи корпоративного управління, створення механізмів ефективного захисту прав та законних інтересів акціонерів, особливо дрібних, якнайшвидше усунення існуючих недоліків.

Здійснення системної реформи корпоративного управління, його глибока реструктуризація має розглядатися як одне з визначальних завдань уряду в реалізації євроінтеграційного курсу України.

3. Кабінет Міністрів разом з Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку має прискорити формування законодавчої бази розвитку фондового ринку України, доопрацювати та забезпечити (разом з Верховною Радою) прийняття законів “Про акціонерні товариства”, “Про похідні цінні папери”, “Про іпотечні цінні папери”, “Про цінні папери та фондовий ринок” та інші. Особливу увагу слід приділити адаптації відповідного законодавства до правових норм ЄС.

Потрібно створити дієвий механізм обліку прав власності на цінні папери, забезпечити ефективну роботу Національної депозитарної системи.

4. Особливо важливим є здійснення правових та організаційних заходів, які мають підвищити прозорість та відкритість процесу купівлі-продажу цінних паперів емітентів, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави, забезпечити визначення реальної ціни на зазначені цінні папери.

#### Кількісні параметри Основні показники розвитку фондового ринку України

Показники \ Рік	2003	2006	2009	2011
Обсяг угод з цінними паперами (млрд грн)	120	160	175	185
Обсяг випуску акцій* (млрд грн)	91	127	172	207
Обсяг випуску облігацій (млрд грн)	4	5	5,3	5,5

\* Значення показників вказано за наростаючим підсумком.

Реалізація визначених заходів має привести до якісного поліпшення основних характеристик ринку цінних паперів, сприяти підвищенню конкуренції на ринку цінних паперів як серед професійних учасників ринку за ресурси інвесторів, так і серед емітентів за інвестиційні ресурси, зниженню витрат інвесторів, що, у свою чергу стане істотним чинником розширення інвестиційної бази ринку. Очікується, що до 2015 р. обсяги торгів цінними паперами зростуть до 185 млрд грн, випуск акцій (наростаючим підсумком) — до 207 млрд грн. Прогнозується, що у 2011 р. обсяг випуску облігацій досягне 5,5 млрд грн.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
<b>Тема 1. Міжнародна конкуренція і конкурентоспроможність. Предмет і завдання курсу .. 5</b>	
1. Сутність конкуренції та її роль у ринковій економіці. Міжнародна конкуренція .....	5
2. Поняття конкурентоспроможності. Міжнародна конкурентоспроможність .....	10
3. Міжнародний ринок і ринкові ніші .....	16
4. Підприємство та його місце на міжнародному ринку .....	21
5. Підприємство і конкурентоспроможність галузі та національної економіки .....	27
6. Предмет і завдання курсу .....	39
Питання для самоконтролю .....	40
<b>Тема 2. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства (організації) .....</b>	
1. Міжнародне конкурентне середовище підприємства (організації) .....	42
2. Оцінювання рівня та інтенсивності конкуренції на світових ринках .....	49
3. Конкурентоспроможність товару (послуги) і фірми. Визначення споживчої цінності товару (послуги) ..	58
4. Показники і чинники міжнародної конкурентоспроможності підприємства (організації) .....	67
5. Основні напрями і програми підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства (організації) .....	76
Питання для самоконтролю .....	81

<b>Тема 3. Стратегії міжнародної конкурентоспроможності</b>	<b>83</b>
1. Поле міжнародних конкурентних стратегій	84
2. Типізація стратегій міжнародної конкурентоспроможності	87
3. Конкурентні стратегії в сфері масового виробництва	96
4. Конкурентні переваги вузької спеціалізації	102
5. Корпоративні стратегії диверсифікації	108
6. Конкурентні стратегії у сфері малого бізнесу	118
7. Конкурентні інноваційні стратегії	123
8. Методики розроблення та оцінювання ефективності стратегій міжнародної конкурентоспроможності	127
Питання для самоконтролю	139
<b>Тема 4. Конкурентоспроможність українських підприємств (організацій) на міжнародних ринках</b>	<b>141</b>
1. Модифікація форм і методів конкуренції у трансформаційний період	141
2. Стратегії українських підприємств на зарубіжних ринках	148
3. Проблема інтернаціоналізації української економіки	153
4. Формування внутрішніх і зовнішніх умов міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств (організацій)	162
5. Міжнародні перспективи реалізації національних конкурентних переваг	168
Питання для самоконтролю	179
<b>Тема 5. Конкурентоспроможність в умовах глобалізації</b>	<b>180</b>
1. Сутність і причини (стимули) економічного глобалізму	180
2. Джерела та чинники досягнення глобальної конкурентоспроможності	185

3. Перешкоди на шляху глобальної конкуренції	190
4. Розроблення та впровадження глобальної стратегії корпорацій	194
5. Конкуренція в глобальних галузях	201
Питання для самоконтролю	206
Індивідуальне завдання	207
Теми рефератів	210
Тести	212
Рекомендована література	220
ДОДАТКИ	224
<i>Додаток 1.</i> Словник основних понять	224
<i>Додаток 2.</i> Промова Віктора Ющенка на Всесвітньому економічному форумі в Давосі 21–28 січня 2005	234
<i>Додаток 3.</i> План дій Україна – Європейський Союз. Європейська політика сусідства	239
<i>Додаток 4.</i> Закон України “Про Антимонопольний комітет України”	275
<i>Додаток 5.</i> Закон України “Про захист економічної конкуренції”	319
<i>Додаток 6.</i> Закон України “Про захист від недобросовісної конкуренції”	371
<i>Додаток 7.</i> Стратегія економічного та соціального розвитку України на 2004–2005 рр. “Шляхи європейської інтеграції”	383

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Сіваченко І.Ю., Козак Ю.Г., Єхануров Ю.І.,  
Макогон Ю.В., Побережний Д.В., Осипов В.М.,  
Барановська М.І., Козак А.О.,  
Грамастик Ю.І., Стасюк В.П.

# УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

НБ ПНУС



756030

Навчальний посібник

Керівник видавничих проєктів Б. А. Сладкевич  
Редактор Н.П. Манойло  
Верстка О.А. Клевцова  
Дизайн обкладинки Б. В. Борисов

Підп. до друку 28.11.2005. Формат 60x84/16.  
Папір офсетний. Друк офсетний.  
Ум.друк арк. 28,5.

Видавництво "Центр навчальної літератури"  
вул. Електриків, 23  
м. Київ, 04176  
тел./факс 425-01-34, тел. 451-65-95, 425-04-47, 425-20-63, 428-72-81,  
428-72-83

8-800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)  
e-mail: office@uabook.com  
сайт: WWW.CUL.COM.UA

Свідоцтво ДК №1014 від 16.08.2002

Друкарня  
ПП "Діса Плюс"  
61000, м.Харків  
вул.23 Серпня, 31-А, 44