

3. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень / І.Б. Гевко. – Київ : Кондор, 2009. – 187 с.

4. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посібник / В. А. Василенко. – Київ : Центр учбової літ-ри, 2002. – 420с.

1. Mokerova N.V. Otsynka mehanyzmu formuvannya partners`ky`h zv`yazkyv na ryvny oblasnoy spilky` spozhy`chy`h tovary`stv / N.V. Mokerova // Visny`k HNAU. Seryya “Tehnichny nauky`, syl`s`kogospodars`ky nauky`, ekonomychny nauky`”. – 2012. - №12. – S. 145-150.

2. Sklyar G.P. Ekonovychny umovy` y proty`richchya rozvy`tku spozgy`vchoy kooperacyy v perehy`dnyy ekonomysy : monografyya / G.P. Sklyar. — Poltava : RVV PUSKU, 2008. — 279 s.

3. Gevko I.B. Metody pryunyattya upravlyns`ky`h rishen` / I.B. Gevko. – Kyiv : Kondor, 2009. – 187 s.

4. Vasy`lenko V. A. Teoryya y prakty`ka rozrobky` upravlyns`ky`h rishen` : navch. Posybny`k / V. A. Vasy`lenko. – Kyiv : Centr uchbovoy lit-ry`, 2002. – 420 s.

*Рецензент: Ульянченко О.В., д.е.н., проф., член-кореспондент НААН України, зав. каф. виробничого менеджменту та агробізнесу Харківського НАУ ім. В. В. Докучаєва.*

2.11.2015

УДК 658.1

*Продіус Оксана, Богословова Анастасія, Васина Валерія*

## **СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Исследована система стратегического управления конкурентоспособностью предприятий, базирующаяся на формировании конкурентных преимуществ. Проанализированы

теоретические подходы ученых к определению содержания понятий «конкурентоспособность предприятия», «управление конкурентоспособностью предприятия». Определено что управление конкурентоспособностью предприятия необходимо понимать как совокупность управленческих действий, направленных на формирование, развитие и реализацию системы конкурентных преимуществ по различным аспектам деятельности предприятия, основанной на преодолении всех негативных воздействий и использовании имеющихся возможностей. Создание такой системы требует применения теоретико-методологического инструментария стратегического управления.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, конкурентоспособность предприятия, система, управления конкурентоспособностью, конкурентные преимущества.

*Продіус Оксана, Богословова Анастасія, Васіна Валерія*

## **СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Досліджена система стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств, яка базується на формуванні конкурентних переваг. Проаналізовано теоретичні підходи науковців до визначення змісту понять «конкурентоспроможність підприємства», «управління конкурентоспроможністю підприємства». Визначено, що управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно розуміти як сукупність управлінських дій, спрямованих на формування, розвиток і реалізацію системи конкурентних переваг з різних аспектів діяльності підприємства, заснованої на подолання всіх негативних впливів і використанні наявних можливостей. Створення такої системи вимагає застосування теоретико-методологічного інструментарію стратегічного управління.

**Ключові слова:** стратегічне управління, система, управління конкурентоспроможністю, конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги.

## **THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE**

The studied system of strategic management of competitiveness of enterprises based on the formation of competitive advantages. The theoretical approaches of scientists to definition of content of concepts "competitiveness of enterprise", "management of competitiveness of enterprise". Determined that the management of enterprise's competitiveness should be understood as a series of management actions aimed at formation, development and implementation of a system of competitive advantages in various aspects of the enterprise, based on the overcoming of all negative effects and utilize the available facilities. The establishment of such system requires the application of theoretical and methodological tools of strategic management.

**Keywords:** strategic management, competitiveness of enterprise, system, management, competitiveness, competitive advantage.

**Постановка проблемы в ее общем виде.** Одной из самых актуальных задач современного развития экономики Украины является достижение высокого уровня конкурентоспособности отечественных предприятий, обеспечения их эффективного функционирования на долгосрочную перспективу на принципах устойчивого развития. Целевая направленность развития предприятий на долгосрочную конкурентоспособность предполагает широкий спектр стратегических мер, поскольку требует определения ключевых факторов успеха и разработку соответствующих мер по их реализации, то есть формирование конкурентных преимуществ, что и обеспечивает эффективная система стратегического управления конкурентоспособностью предприятия.

В настоящее время большинство предприятий, работая в нестабильной экономической среде имеют огромные трудности, многие являются убыточными, переживают большой спад производства и даже находятся на грани банкротства. Для того, что бы как-то повысить свою эффективность, стать конкурентоспособными и востребованными многие компании внедряют определённые

стратегии.

Актуальность исследования теоретических, методологических и прикладных основ формирования системы стратегического управления конкурентоспособностью предприятий обуславливается наличием проблем, связанных с совершенствованием существующих и поиском новых подходов к управлению конкурентоспособностью предприятия (особенно применение теоретико-методологического инструментария стратегического управления), что является гарантией не только выживания, но и гармоничного развития предприятия на долгосрочную перспективу.

**Анализ современных исследований и публикаций.** Исследования теоретических и практических основ конкурентоспособности предприятий, конкурентных преимуществ как объекта стратегического управления и проблем формирования системы управления были отражены в научных трудах таких отечественных и зарубежных ученых как Акмаев А.И., Коваленко Н.В., Войчак А.В., Камышников Р.В., Гудзинский А.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.А., Иванов Ю.Б., Кирчата И.М., Кузьмин О.Е., Омеляненко Т.В., Барабаса Д.А., Дуброва А.С., Вакуленко А.В., Немцов В.Д., Довгань Л.Е., Поддубный А.И., Портер М.Е., Саенко Н.Г., Тарнавская Н.П., Фатхутдинов Р.А., Чернега В.В., Шершнева З.Е.. Весомый вклад в развитие стратегического управления сделали ученые: Ансофф И., Виханский О.С., Киндрацкая Г.И., Мартыненко Н.Н., Игнатьева И., Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж., Шершнева С.Е.

**Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы.** На данном этапе развития обеспечение эффективной конкурентоспособности является важнейшей составляющей и главной стратегической целью предприятия. Возникает объективная необходимость создания механизма управления стратегической конкурентоспособностью на уровне предприятия, предусматривающего поиск новых адекватных условий конкурентной среды. Динамические условия развития конкурентной среды и низкий уровень конкурентоспособности отечественных предприятий обуславливают объективную необходимость поиска новых эффективных теоретико-методологических подходов к управлению конкурентоспособностью предприятия, в частности стремительно возрастает роль стратегического управления в решении указанной

проблемы, что и обусловило актуальность темы исследования. К сожалению, сегодня менеджмент большинства отечественных промышленных предприятий основное внимание по-прежнему уделяет проблемам снижения издержек, максимизации прибыли. Вместе с тем, стратегическому управлению в контексте конкурентоспособности предприятия не уделяется должного внимания.

**Постановка задания.** Целью статьи является обоснование системы стратегического управления конкурентоспособностью предприятий, которая базируется на формировании конкурентных преимуществ путем применения теоретико-методологического инструментария стратегического управления.

**Изложение основного материала исследования.** Конкурентоспособность предприятия – это комплексное многофакторное понятие, которое сложно поддается экономической интерпретации. Желание специалистов выявить экономическую сущность конкурентоспособности предприятия обусловило существование значительного количества различных формулировок, а динамические изменения рыночной среды побудили к попыткам их учета в определении конкурентоспособности предприятий. Этими обстоятельствами объясняется неустойчивость терминологии и, соответственно, теоретических и методологических основ управления конкурентоспособностью предприятий, а также разный уровень их глубины и конкретизации [1, с. 75].

Согласно результатам научного анализа можно объединить определения конкурентоспособности в восемь групп:

1. Конкурентоспособность предприятия как конкурентоспособность продукции.

2. Конкурентоспособность предприятия как система (перечень) показателей конкурентоспособности и эффективности.

3. Конкурентоспособность предприятия как его сравнительное преимущество, отличие.

4. Конкурентоспособность предприятия как свойство объекта управления или субъекта рыночных отношений.

5. Конкурентоспособность предприятия как способность производить и сбывать товары и услуги.

6. Конкурентоспособность предприятия как гибкость или

адаптивность.

7. Конкурентоспособность предприятия как уровень его компетентности.

8. Конкурентоспособность предприятия как его инновационный ресурс с позиций многих пользователей информации [2, с. 58].

С целью основательного определения содержания понятия «конкурентоспособность предприятия» необходимо систематизировать определение сущности указанного понятия современными учеными (табл.1).

Таблица 1

Теоретические подходы ученых к определению содержания понятия «конкурентоспособность предприятия»

Автор	Определение понятия «конкурентоспособность предприятия»
1	2
Ансофф И.	это способность конкурировать на рынках с производителями и продавцами подобных товаров, обеспечивая отличное качество, доступные цены, удобства для покупателей, а также и для потребителей.
Акмаев А. И., Коваленко Н.В.	это экономическая категория, которая имеет институциональный характер и отражает возможности осуществления экономических интересов институтов (государства, региональных властей, собственников, работников предприятий и др.) посредством обеспечения такой позиции предприятия на рынке, которая позволяет реально и потенциально в данное время перспективно и успешно конкурировать с производителями аналогичных товаров.
Гудзинский А. Д., Судомир С. М., Гуренко Т.А.	это признанная рынком, сформированная и реализованная конкурентоспособность социально-экономических систем, которая представлена в виде услуги или товара, при этом конкурентоспособность является потенциалом сложившихся конкурентных преимуществ, которые могут быть осуществлены в процессе деятельности организации.
Иванов Ю. Б.	это относительная категория, отражающая отличие процесса развития предприятия от его конкурента по степени удовлетворения продукцией общественной потребности и эффективностью производственно-хозяйственной деятельности; свойство производственно-экономических систем менять направление движения или предполагаемый режим функционирования в процессе адаптации к влиянию внешней среды с целью сохранения, развития уже имеющихся или создание новых конкурентных преимуществ.
Кирчата И. М., Поясник Г. В.	это способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию, умение разрабатывать стратегию, нацеленную на поддержание высокого уровня конкурентоспособности; наличие четкого и точного организационно-управленческого механизма; ориентация в своей деятельности на рынок и систематическая работа с потребителями; наличие конкурентной стратегии и тактики действий по отношению к конкурентам; высокий профессионализм персонала; умение ориентироваться во внутренней среде.

1	2
Клименко С.М., Омельяненко Т.В., Барабаса Д.А., Дуброва А.С., Вакуленко А.С.	это потенциальная или уже реализованная способность экономического субъекта к эффективному и длительному функционированию в релевантной внешней среде, основанной на его конкурентных преимуществах, определяет способность предприятия выдерживать конкуренцию на определенном рынке, отражает позицию данного предприятия относительно конкурентов.
Немцов В. Д., Довгань Л. Е.	это способность объекта описывается степенью реального или потенциального удовлетворения им определенной потребности по сравнению с аналогами, представленными на данном рынке.
Поддубный И.А., Поддубная А.И.	это потенциальная или реализованная способность экономического субъекта к функционированию в релевантной внешней среде, основанной на конкурентных преимуществах и отражающая его позицию в отношении конкурентов.
Портер М. Е.	это способность успешно оперировать на конкретном рынке в определенное время, путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий (услуг).
Саенко Н. Г.	это общая сравнительная характеристика, отражающая уровень преимуществ перед предприятиями-конкурентами по совокупности оценочных показателей деятельности на определенных рынках, за определенный промежуток времени.
Фатхутдинов Р.А.	это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им определённой отдельной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.
Чернега В.В.	это наличие внутренних и внешних факторов, которые отражают соответствие предприятия требованиям конкурентной среды и возможность сбыта его продукции, отражает современное положение предприятия.
Шершнева З.Е.	это уровень компетенции предприятия относительно других предприятий-конкурентов в накоплении и использовании производственного потенциала определенной направленности, а также его отдельных составляющих (технологии, ресурсов, менеджмента, навыков и знаний персонала и т.п.) находит выражение в таких показателях как качество продукции, прибыльность, производительность.

Анализируя все источники, можно сказать, что большинство авторов содержание понятия «конкурентоспособность предприятия» определяют как результат формирования и осуществления его конкурентных преимуществ, то есть наличие в системе некой уникальной ценности, дает ей преимущества над конкурентами [3, с. 51].

Конкурентные преимущества – это проявление превосходства над конкурентами в разных областях деятельности предприятия.

Говоря другими словами, конкурентные преимущества фирмы заключаются в опережении конкурентов за счет реализации рыночных факторов успеха (качество продукции, дополнительные услуги, цена) или ключевых компетенций (навыки и технологии, оригинальность товара) [4, с. 121-130].

Учитывая важность достижения конкурентоспособности предприятия как неотъемлемого мероприятия его жизнеспособности и успешной деятельности в условиях рыночной среды, первоочередной задачей является управление конкурентоспособностью предприятия. Теоретические подходы ученых к определению содержания понятия «управление конкурентоспособностью предприятия» отражены в таблице 2.

Таблица 2

Теоретические подходы ученых к определению содержания понятия «управление конкурентоспособностью предприятия»

Автор	Определение понятия «управление конкурентоспособностью предприятия»
1	2
Галелюк М.М.	это некая функция менеджмента, которая осуществляется путём осуществления общих функций, цель которых – поддержание и повышение конкурентоспособности предприятия и его товаров (услуг).
Балабанова Л.В.	это совокупность управленческих действий, которые направлены на анализ деятельности действующих и потенциальных конкурентов, их сильных и слабых сторон, а также разработку эффективных конкурентных стратегий, которые бы обеспечили формирование и поддержку долгосрочных конкурентных преимуществ.
Клименко С. М., Омельяненко Т.В., Барабась Д.А., Вакуленко А.В.	это отдельный аспект менеджмента предприятия, направленный на формирование, развитие и реализацию конкурентных преимуществ и обеспечения жизнеспособности организации как субъекта экономической конкуренции.
Мансуров Р.Е.	это деятельность, направленная на формирование некоторого числа управленческих решений, которые необходимо, что бы были направлены на противостояние возможным внешним воздействиям для достижения лидирующей позиции в соответствии с данными стратегическими задачами.
Кузьмин А.Е., Горбаль Н.И.	это некоторые аспекты выполнения общих функций управления, определяющие политику в сфере создания и осуществления конкурентоспособных товаров, цели и ответственность в данной области деятельности, реализуемые такими средствами: планирование конкурентоспособности, оперативное управление ею, её обеспечение и повышение в рамках определенной системы конкурентоспособности.
И.А. Поддубный, А.И. Поддубная	это направление менеджмента на формирование, развитие и осуществление конкурентных преимуществ и обеспечения жизнедеятельности этого субъекта экономической деятельности.

1	2
Савельева Н.А.	это управление процессом формирования, поддержания конкурентных преимуществ и преодоление конкурентных слабостей.

Таким образом, управление конкурентоспособностью предприятия необходимо понимать как совокупность управленческих действий, направленных на формирование, развитие и реализацию системы конкурентных преимуществ по различным аспектам деятельности предприятия.

Однако предприятие – это открытая социально-экономическая система, поэтому для обеспечения конкурентоспособности через формирование, развитие и реализацию конкурентных преимуществ оно вынуждено учитывать тенденции развития и изменений факторов как внутренней, так и внешней среды, не только адаптироваться к ним, но и создавать эффективную гибкую систему реагирования, основанную на преодолении всех негативных воздействий и использовании имеющихся возможностей [5; 6; 7]. Создание такой системы требует применения теоретико-методологического инструментария стратегического управления. Выясним значение стратегического управления в процессе управления конкурентоспособностью предприятия через анализ определения содержания понятия (табл. 3).

Таблица 3

Теоретические подходы ученых к определению содержания понятия «стратегическое управление»

Автор	Определение понятия «стратегическое управление»
1	2
Ансофф И.	это реализация концепции, в которой сочетаются целевой и интегральный подходы к деятельности предприятия, что дает возможность ставить цели развития, сравнивать их с имеющимися возможностями, т.е. потенциалом предприятия и приводить их в соответствие разработкой и реализацией системы стратегий.
Виханский О. С.	это управление предприятием, которое основывается на человеческом потенциале как основе организации, направляет производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и осуществляет современные изменения в организации, которые отвечают вызову окружения и позволяют достичь конкурентных преимуществ, благодаря чему организация выживает в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.
Киндрацкая Г. И.	это деятельность, которая даёт возможность создавать и поддерживать стратегическое соответствие между целями организации, ее потенциалом и

1	2
	возможностями во внешней среде.
Мартыненко Н.Н., Игнатъева И.	это понятие со стороны общего менеджмента можно рассматривать как совокупность специфических процессов принятия управленческих решений по определению целей организации, выбора стратегий ее деятельности и использования ресурсов в рыночной среде.
Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.	это процесс формирования менеджментом стратегического видения, постановки целей, разработки и реализации стратегии, своевременного редактирования видения, целей, стратегии и осуществления.
Шершнева С.Е.	это многоплановый, формально-поведенческий управленческий процесс, помогающий сформулировать и выполнять эффективные стратегии, с помощью которых происходит балансировка отношений между организацией и внешней средой, а также достижение установленных целей.

Обобщив подходы учёных, можно сказать, что стратегическое управление – это управленческий процесс (с позиции процессного подхода), управленческие действия касательно достижения целей (с позиции целевого подхода), концепция управления (с позиции интегрального), направленные на достижение поставленных целей организации, которые детализируют цель деятельности каждого предприятия – обеспечение его жизнеспособности и устойчивости на рынке. В стратегическом управлении предприятием сочетаются целевой, системный, ситуационный и интегральный подходы, что даёт возможность устанавливать цели развития, сравнивать их с имеющимися возможностями и приводить их в соответствие за счет разработки и реализации системы стратегий [8].

Систему стратегического управления конкурентоспособностью предприятия необходимо рассматривать как гибкую адаптивную систему стратегического управления, адекватную сформированному потенциалу и текущему, прогнозируемому состоянию внешней среды, направленной на обеспечение необходимого и достаточного уровня конкурентоспособности предприятия в условиях динамической конкурентной среды, через формирование, развитие и реализацию конкурентных преимуществ на основе устойчивого развития.

На наш взгляд, каждое предприятие должно ориентироваться на определённую модель системы стратегического управления конкурентоспособностью, которая должна отражать процесс выявления и использования имеющихся конкурентных преимуществ, составляющих основу для формирования конкурентоспособного

«стратегического набора» предприятия и подсистем обеспечения его реализации, а также формирование в процессе реализации «стратегического набора» новых конкурентных преимуществ. Кроме того, непрерывный стратегический мониторинг должен приводить к корректировке системы конкурентных преимуществ и адаптации потенциала предприятия к изменениям.

**Выводы и перспективы дальнейших разработок.** Система стратегического управления конкурентоспособностью предприятия должна сочетать современные научные теории менеджмента, базироваться на комплексном системном, процессном, ситуационном и целевом подходах к деятельности предприятия как открытой социально-экономической системы, а также учитывать принципы устойчивого развития. Стратегическое управление предполагает установление целей и задач организации, направляет ее деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и производит своевременные изменения в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что дает организации возможность выживать в долгосрочной перспективе и достигать своих целей.

#### *Литература*

1. Тарнавская Н. П. Управление конкурентоспособностью предприятий: теория, методология, практика: монография / Н. П. Тарнавская – Т.: Экономическая мысль, 2008. - 570 с.
2. Тарнавская Н.П. Новые взгляды на сущность конкурентоспособности предприятий / Н. П. Тарнавская, И. Макарова // Формирование рыночных отношений в Украине. – 2010. - № 12. - С. 57-66.
3. Войчак А. В. Конкурентные преимущества предприятия: сущность и классификация / А. В. Войчак, Р. В. Камышников // Маркетинг в Украине. – 2005. - № 2. - С. 50-53.
4. Клименко С. М. Управление конкурентоспособностью предприятия: Учебное пособие. / С. М. Клименко, А. С. Дуброва, Д. А. Барабас, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко - М.: Финансы, 2006 - 527 с.
5. Лупак Р. Л. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства / Р.Л. Лупак // Бізнес Інформ. – 2013. – №4. – С. 320–325.

6. Загорная Т.О. Управление конкурентоспособностью предприятия: структурно-адаптивный поход / Т.О. Загорная, А.Н. Золотухин // Вестник Хмельницкого национального университета. – 2010. - № 6. – С. 79- 82.

7. Продиус О.І. Удосконалення стратегічного управління підприємств харчової промисловості на засадах адаптивної реструктуризації / О.І. Продиус, Н.Ю. Тараканова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». -2014.- Випуск 8. – С.89-92.

8. Павлова В.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / В.А. Павлова, Р.В. Губарев // Європейський вектор економічного розвитку. – 2014. - №2 (17). – С. 168-176.

1. Tarnavska N. P. Management of competitiveness of enterprises: theory, methodology, practice: monograph / N. P. Tarnavsky – T: Economic thought, 2008. - 570 p.

2. Tarnavska N. P. New views on the essence of competitiveness of enterprises / N. P. Tarnavsky, Makarova I. // Formation of market relations in Ukraine. – 2010. - No. 12. - P. 57-66.

3. Voychak A.V. Competitive advantages of the enterprise: essence and classification / A. V. Voychak, R. V. Kamyshnikov // Marketing in Ukraine. – 2005. - No. 2. - P. 50-53.

4. Klimenko S. M. Management of competitiveness of an enterprise: textbook. / S. M. Klimenko, A. S. Dubrova, D. A. Barabas, T. V. Omelyanenko, V. A. Vakulenko - M.: Finance, 2006 - p. 527.

5. Lupak G. L. Economic substantiation of strategic management of competitiveness of the enterprise / G. L. Lupak // Business inform. – 2013. – No. 4. – С. 320-325.

6. Zagorny T. O. Management of enterprise competitiveness: structural-adaptive Hiking / T. O. Zagorny, A. N. Zolotukhin // Bulletin of the Khmelnytsky Natsionalnogo University. – 2010. - № 6. – P. 79 - 82.

7. Prodius O.I. Improvement of strategic management of food industry enterprises on the basis of adaptive restructuring / O.I. Prodius, N. Yu. Tarakanova // Scientific Bulletin of Kherson state University. Series "Economic science". - 2014. - Issue 8. – P. 89-92.

8. Pavlov V. A. System of competitiveness management of the enterprise / V. A. Pavlov, R. V. Gubarev // European vector of economic

development. – 2014. - № 2 (17). – P. 168-176.

*Рецензент: Окландер М. А., д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу Одеського національного політехнічного університету*

*3.11.2015*

УДК 322.8:651.47

*Сербінова Катерина*

**ОСОБЛИВОСТІ РОЗПОДІЛУ ЗАГАЛЬНОВИРОБНИЧИХ ТА  
АДМІНІСТРАТИВНИХ ВИТРАТ МІЖ ОКРЕМИМИ ВИДАМИ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ  
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

У статті викладено підхід щодо деяких методологічних засад розподілу загальнови­робничих та адміністративних витрат окремих підприємств міського господарства з метою забезпечення формування економічно-обґрунтованих тарифів на підприємствах міського господарства. Розглянуто можливі методи вирішення цієї задачі для найбільш поширених випадків, коли підприємства міського господарства обслуговують декілька об'єктів та надають декілька видів послуг. Наукова новизна полягає у введенні поняття “рівні розподілу” та визначення ієрархії цих рівнів. Наведений механізм розподілу послідовно для кожного рівня. Показано, що у випадку відсутності загальнови­робничих витрат, що можуть бути віднесені безпосередньо на конкретний вид діяльності, застосування різних показників розподілу для загальнови­робничих та адміністративних витрат не має сенсу. Наведений приклад розподілу загальнови­робничих та адміністративних витрат між видами діяльності, об'єктами, що обслуговуються та видами послуг для конкретного підприємства.

**Ключові слова:** тарифи, загальнови­робничі витрати, адміністративні витрати, рівні розподілу.