

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

## **УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Методичні рекомендації  
до практичних занять та самостійної роботи з дисципліни  
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальністю  
D5 «Маркетинг» освітньо-професійної програми «Маркетинг»

*Електронний ресурс*

**Рецензенти:**

**В. І. Чобіток** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри маркетингу та торговельного підприємництва, ННІ «УІПА» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна;

**Н. Л. Савицька** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом, Державний біотехнологічний університет.

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради  
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна  
(протокол № 6 від 27 березня 2026 року)*

У 67      **Управління конкурентоспроможністю підприємства : методичні рекомендації**  
до практичних занять та самостійної роботи з дисципліни для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності D5 «Маркетинг» освітньо-професійної програми «Маркетинг» / Н. В. Кузьминчук, Р. В. Сагайдак-Нікітюк., Т. М. Куценко, В. І. Ляшевська. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2026. – (PDF 44 с.)

Методичні рекомендації присвячено питанням практичної підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальністю D5 «Маркетинг» освітньо-професійної програми «Маркетинг». До кожної теми наведено анотований зміст дисципліни, понятійно-категоріальний апарат, питання до самоконтролю, тестові завдання, ситуаційні вправи для обговорення, завдання до самостійної роботи, питання до екзамену.

Видання розраховано на здобувачів вищої освіти, а також викладачів і спеціалістів, які цікавляться питаннями організації та проведення маркетингових досліджень.

**УДК 658:005.332.4](072)**

© Харківський національний університет  
імені В. Н. Каразіна, 2026

© Кузьминчук Н. В., Сагайдак-Нікітюк Р. В.,  
Куценко Т. М., Ляшевська В. І., 2026

## ЗМІСТ

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                | 4  |
| 1. Опис навчальної дисципліни.....                                                        | 5  |
| 2. Мета та завдання навчальної дисципліни.....                                            | 5  |
| 3. Тематичний план навчальної дисципліни.....                                             | 7  |
| 4. Методичні вказівки з підготовки до практичних занять та<br>самостійної роботи.....     | 11 |
| 5. Методи контролю та критерії оцінювання навчальної діяльності<br>здобувачів освіти..... | 39 |
| РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....                                                             | 42 |

## ВСТУП

Управління конкурентоспроможністю підприємства є ключовим аспектом стратегічного розвитку бізнесу в умовах глобалізації, динамічного технологічного прогресу та посилення конкурентної боротьби. Воно охоплює систему заходів, спрямованих на підвищення ефективності підприємства, зміцнення його ринкових позицій, адаптацію до змін середовища та забезпечення сталого розвитку.

Дисципліна «Управління конкурентоспроможністю підприємства» надає здобувачам вищої освіти необхідні знання та навички для аналізу конкурентного середовища, формування стратегії розвитку, впровадження інноваційних підходів та ефективного використання ресурсів підприємства. Вона інтегрує міждисциплінарні знання з менеджменту, маркетингу, економіки та стратегічного планування, що дозволяє комплексно оцінювати конкурентні можливості підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Актуальність дисципліни зумовлена зростаючими викликами бізнес-середовища, серед яких можна виокремити швидкі зміни споживчих переваг, появу нових технологій, глобальні економічні ризики та посилення тиску з боку конкурентів. В умовах нестабільної економіки підприємства мають не лише оперативно реагувати на виклики, а й проактивно впроваджувати ефективні стратегії конкурентної боротьби.

Особлива увага в межах дисципліни приділяється стратегічному управлінню конкурентоспроможністю, аналізу ключових показників ринкової стійкості, розробці конкурентних стратегій та оцінці можливостей для їхньої реалізації. Здобувачі вищої освіти набувають компетенцій, що дозволяють їм ефективно управляти конкурентними перевагами підприємства, впроваджувати інноваційні бізнес-моделі та приймати виважені управлінські рішення в умовах невизначеності.

Методичні рекомендації до практичних занять і самостійної роботи розроблені відповідно до змісту робочої програми навчальної дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства», яка є частиною освітньо-професійної програми підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності D5 «Маркетинг» освітньо-професійної програми «Маркетинг». Їхньою метою є забезпечення якісної професійної підготовки, що відповідає сучасним вимогам бізнес-середовища, сприяє розвитку аналітичних та практичних навичок, необхідних для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства.

## 1. Опис навчальної дисципліни

Навчальна дисципліна «Управління конкурентоспроможністю підприємства» надає здобувачам вищої освіти можливість оволодіти сучасними методами оцінки та підвищення конкурентних переваг підприємства в умовах динамічного ринку. Дисципліна охоплює питання стратегічного управління конкурентоспроможністю, аналізу ринкового середовища, розробки та реалізації конкурентних стратегій, інноваційного розвитку та ефективного використання ресурсів. Її вивчення сприяє формуванню навичок аналітичного мислення, оцінки конкурентних ризиків, прийняття обґрунтованих управлінських рішень та впровадження стратегій, що забезпечують стійкий розвиток компанії. Отримані знання дозволяють здобувачам вищої освіти ефективно реагувати на виклики ринку, посилювати ринкові позиції підприємства та формувати його довгострокові конкурентні переваги.

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Мета викладання навчальної дисципліни – вивчення теоретичних засад та формування практичних навичок управління процесами забезпечення конкурентоспроможності сучасних вітчизняних підприємств, впровадження ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності у практику їх діяльності.

Основні завдання вивчення дисципліни:

вивчити ключові проблеми конкуренції та конкурентоспроможності товарів, послуг, підприємств різних галузей;

набути умінь визначати й оцінювати показники і фактори конкурентоспроможності підприємств різних типів, розробляти програми її підвищення;

сформувати навички аналізу форм і методів конкуренції в трансформаційний період, вибирати оптимальні стратегії розвитку українських підприємств.

Кількість кредитів – 6

Загальна кількість годин – 180

Заплановані результати навчання:

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми здобувачі освіти повинні досягти таких результатів навчання:

**Інтегральна компетентність** – здатність розв’язувати складні задачі і проблеми у сфері маркетингової діяльності або у процесі навчання із поглибленим рівнем знань та вмінь інноваційного характеру, що передбачає проведення досліджень та здійснення інновацій і характеризується невизначеністю умов і вимог внутрішнього та зовнішнього середовища.

**Загальні компетентності (ЗК)**

**ЗК1.** Здатність приймати обґрунтовані рішення.

**ЗК2.** Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

**ЗК3.** Здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт.

### **Спеціальні компетентності (СК):**

**СК1.** Здатність логічно і послідовно відтворювати та застосовувати знання з найновіших теорій, методів і практичних прийомів маркетингу.

**СК2.** Здатність коректно інтерпретувати результати останніх теоретичних досліджень у сфері маркетингу та практики їх застосування.

**СК3.** Здатність до проведення самостійних досліджень та інтерпретації їх результатів у сфері маркетингу.

**СК9.** Здатність здійснювати на належному рівні теоретичні та прикладні дослідження у сфері маркетингу.

### **Програмні результати навчання:**

**ПРН1.** Знати і вміти застосовувати у практичній діяльності сучасні принципи, теорії, методи і практичні прийоми маркетингу.

**ПРН2.** Вміти адаптувати і застосовувати нові досягнення в теорії та практиці маркетингу для досягнення конкретних цілей і вирішення задач ринкового суб'єкта.

**ПРН7.** Вміти формувати і вдосконалювати систему маркетингу ринкового суб'єкта.

**ПРН9.** Розуміти сутність та особливості застосування маркетингових інструментів у процесі прийняття маркетингових рішень.

**ПРН10.** Обґрунтовувати маркетингові рішення на рівні ринкового суб'єкта із застосуванням сучасних управлінських принципів, підходів, методів, прийомів.

**ПРН16.** Ідентифікувати особливості міжнародного ринку та вміти адаптувати маркетингові стратегії до міжнародного середовища.

### 3. Тематичний план навчальної дисципліни

#### **Розділ 1. Роль конкуренції в ринковій економіці**

#### **ТЕМА 1. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЯК ЕКОНОМІЧНА КАТЕГОРІЯ**

Сутність і види економічної конкуренції. Визначення поняття «економічна конкуренція». Об'єкт, суб'єкт і предмет економічної конкуренції. Види економічної конкуренції: внутрішньогалузева / міжгалузева, цінова / нецінова, конкуренція продавців / покупців. Рівні конкуренції: міжфірмова, міжгалузева, міждержавна, міжрегіональна. Внутрішньоорганізаційна конкуренція. Глобальна конкуренція.

Конкурентоспроможність суб'єкта конкуренції та її основні ознаки. Взаємозв'язок категорій «ринок», «конкуренція» та «конкурентоспроможність». Сутність і види ринків. Моделі ринкової поведінки підприємства: агресія, суперництво, індивідуалізм, рівність, кооперація, альтруїзм. Типи ринкових структур і властивий їм характер конкурентних відносин. Розмаїття трактувань поняття «конкурентоспроможність». Класифікація об'єктів, що характеризуються такою властивістю, як конкурентоспроможність. Основні ознаки конкурентоспроможності.

Еволюція поглядів на конкуренцію та джерела набуття підприємницькими структурами конкурентних переваг. Опрацювання теорії конкуренції класичною та неокласичною школами політекономії. Ринковий напрям теорії конкурентних переваг. Ресурсний напрям теорії конкурентних переваг.

#### **ТЕМА 2. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ ТА МЕТОДИ ЇЇ ОЦІНЮВАННЯ**

Критерії та чинники конкурентоспроможності товару. Сутність поняття «конкурентоспроможність товару». Конкурентоспроможність продукції та послуг – основа формування конкурентоспроможності підприємства. Критерії конкурентоспроможності товарів: рівень якості продукції, споживча новизна, імідж, інформативність, ціна. Чинники, що визначають конкурентоспроможність товару на ринку: зовнішні / внутрішні; нетоварні / товарні.

Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції. Принципи та загальний порядок оцінювання конкурентоспроможності товарів. Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності товарів. Методики кількісного оцінювання конкурентоспроможності продукції.

Якість товару – основний важіль забезпечення його конкурентоспроможності. Оптимізація співвідношення ціни, якості та обслуговування як основна мета управління конкурентоспроможністю товару. Роль стандартизації, сертифікації та систем якості в забезпеченні конкурентоспроможності товарів.

Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару. Системний, відтворювальний, комплексний, функціональний підходи. Структура та підсистеми управління конкурентоспроможністю продукції (послуг). Основні напрями забезпечення конкурентоспроможності продукції.

### ТЕМА 3. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства. Сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства». Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства на внутрішніх і зовнішніх ринках. Аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства: виробничий, маркетинговий, фінансовий, інноваційний, організаційно-культурний, кадровий, управлінський.

Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. Принципи та загальний порядок оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Показники, що характеризують конкурентоспроможність підприємства. Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Базове визначення сутності поняття «управління конкурентоспроможністю». Мета управління конкурентоспроможністю підприємства. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: основні елементи та їх взаємозв'язок, організаційна побудова. Загальні та специфічні функції управління конкурентоспроможністю. Етапи процесу управління конкурентоспроможністю. Цикл управління конкурентоспроможністю.

Специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів. Типологія бізнес-організацій за різними ознаками (розмір, організаційно-правова форма, галузева приналежність, характер орієнтації тощо) та відповідні підходи до формування та підтримки їхніх конкурентних переваг.

### ТЕМА 4. КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Система конкурентних стратегій підприємства. Сутність поняття «конкурентна стратегія». Співвідношення та взаємозв'язок конкурентної стратегії з іншими стратегіями організації. Склад системи конкурентних стратегій підприємства. Найбільш поширені класифікації стратегій ринкової конкуренції (підхід Ф. Котлера, підхід П. Друкера, підхід І. Ансоффа, підхід М. Портера тощо).

Стратегії надбання конкурентної переваги (загальні стратегії конкуренції). Генеричні стратегії конкуренції (канонічний підхід М. Портера): стратегія найменших сукупних витрат, стратегія диференціації, стратегія зосередження. Базові стратегії конкуренції – 1 (модифікація підходу М. Портера): стратегія лідерства по витратах, стратегія широкої диференціації, стратегія оптимальних витрат, сфокусована стратегія на базі низьких витрат, сфокусована стратегія на базі диференціації продукції. Базові стратегії конкуренції – 2 (доповнення та розвиток підходу М. Портера): зниження собівартості, диференціація продукту, сегментування ринку, впровадження інновацій, негайне реагування на потреби ринку.

Стратегії конкурентної поведінки підприємства. Основні різновиди наступальних і захисних стратегій (фронтальний наступ, фланговий наступ, контрнатуп, оточення, позиційна оборона, флангова оборона, партизанська

війна та ін.). Кооперація як сучасний варіант конкурентної поведінки підприємств.

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності як комплексна стратегія. Основні складові стратегії забезпечення конкурентоспроможності: товарно-ринкова, ресурсно-ринкова, технологічна, інтеграційна, інвестиційно-фінансова, соціальна, управлінська стратегії.

Ситуаційне проектування конкурентної стратегії. Принципи формування конкурентної стратегії. Основні етапи процесу розроблення стратегії конкуренції. Проектування стратегії конкуренції для підприємств з різним ступенем домінування на ринку. Проектування стратегії конкуренції для підприємств різних розмірів, сфер діяльності, організаційно-правових форм. Адаптація стратегії конкуренції до особливостей структури конкурентного середовища. Адаптація стратегії конкуренції до особливостей динаміки ринку.

## **Розділ 2. Управління конкурентоспроможністю підприємства**

### **ТЕМА 5. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА**

Сутність і співвідношення понять «ринкові чинники успіху», «ключові компетенції», «конкурентні переваги». Ключові чинники успіху: поняття та класифікація. Зовнішній аспект забезпечення конкурентних переваг: ринкові чинники успіху. Внутрішній аспект забезпечення конкурентних переваг: ключові компетенції. Тактичні та стратегічні чинники конкурентної переваги підприємства. Ступінь задоволення споживача як головна детермінанта успіху в конкурентній боротьбі. Конкурентна перевага як результат реалізації підприємством ключових чинників успіху.

Властивості конкурентних переваг. Порівняльний характер конкурентних переваг. Залежність конкурентних переваг від конкретних умов і причин. Підкорення конкурентних переваг неоднозначному впливу різноманітних чинників. Життєвий цикл конкурентної переваги.

Сфери формування та реалізації конкурентних переваг. Формування та реалізація конкурентних переваг підприємства: внутрішня та зовнішня сфери. Концепція «ланцюга створення вартості» та її застосування у процесі формування конкурентних переваг. Концепція «стратегічних зон господарювання» та її застосування при реалізації конкурентних переваг.

Види та джерела формування конкурентних переваг. Класифікація конкурентних переваг за критеріями: відношення до системи (підприємства); сфера прояву; джерела створення та можливість імітації; тривалість дії; місце формування; вид ефекту, який отримує підприємство від реалізації переваги. Продуктивність, якість, гнучкість та інновації як специфічні стадії еволюції джерел формування конкурентних переваг. Взаємозв'язок базової стратегії конкуренції та конкурентних переваг.

### **ТЕМА 6. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА**

Основні складові конкурентного середовища. Сутність, склад і структура конкурентного середовища підприємства. Модель «п'яти сил конкуренції» М.

Портера та її елементи (суперництво між існуючими конкурентами, загроза входження нових фірм у галузь, здатність покупців збивати ціну, здатність постачальників завищувати ціну, загроза заміщення товарів) як основні чинники конкурентного середовища.

Державна політика в сфері регулювання конкуренції. Державне регулювання конкуренції як «шостий» чинник конкурентного середовища. Основні елементи державної політики регулювання конкуренції в Україні. Закони та підзаконні акти, що регулюють конкурентні відносини в Україні.

Рушійні сили ринку та інтенсивність конкуренції. Рушійні сили ринку та причини змін умов конкуренції. Чинники, що впливають на силу конкурентної боротьби. Методики оцінювання інтенсивності конкуренції: за розподілом ринкових часток між конкурентами; за темпами зростання ринку; за рентабельністю ринку. Показники концентрації виробництва в галузі: коефіцієнт Херфіндаля-Хіршмана, коефіцієнт концентрації (CR), коефіцієнт відносної концентрації (K), коефіцієнт Лінда тощо.

Аналіз діяльності конкурентів. Сутність поняття «галузь»; необхідність і структура аналізу галузі. Сутність поняття «конкурент»; визначення та типологія конкурентів. Інформаційне забезпечення та структура аналізу діяльності конкурентів. Методика побудови та інтерпретації конкурентної карти ринку. Методика побудови та інтерпретації карти стратегічних груп.

## ТЕМА 7. РОЗРОБЛЕННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Концепція розроблення та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства. Концепція розроблення та основні елементи програми підвищення конкурентоспроможності (організаційні форми підвищення конкурентоспроможності, сфери підвищення конкурентоспроможності, прийоми та методи підвищення конкурентоспроможності). Зовнішні та внутрішні передумови, що визначають необхідність розроблення програм підвищення конкурентоспроможності. Програми підвищення продуктивності та якості як складові програм підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Етапи розроблення програми підвищення конкурентоспроможності. Основні етапи розроблення програми підвищення конкурентоспроможності: визначення та впорядкування пріоритетності цілей; конкретизація цілей та діагностика ресурсних і часових обмежень; формулювання стратегій реалізації програми; планування дій та визначення фаз програми; створення організаційної структури програми; встановлення методів і вибір інструментарію виміру досягнутих результатів; визначення витрат, пов'язаних із реалізацією програми; оцінювання ефективності запропонованих заходів. Реалізація програми підвищення конкурентоспроможності та моніторинг її перебігу.

Програми підвищення конкурентоспроможності галузі та країни. Вітчизняний підхід до забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. Міжнародний досвід реалізації програм підвищення конкурентоспроможності.

## ТЕМА 8. КОНЦЕПЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Ідеологія менеджменту якості. Якість як економічна категорія. Цілі, принципи та функції управління якістю. Еволюція підходів до управління якістю. Концепція TQM як ефективний спосіб управління бізнесом. Цикл управління в моделі TQM. Якість і конкурентоспроможність: мікро і макроаспекти.

Інструментарій управління якістю. Класифікація методів менеджменту якості. Класичні та сучасні методи менеджменту якості. Використання статистичних методів у сфері управління якістю. Основні інструменти контролю якості. Основні інструменти управління якістю. Метод структурування функції якості (QFD). Реалізація методу QFD у концепції «Будинок якості».

Система управління якістю. Елементи системи управління якістю згідно з вимогами стандарту ДСТУ 180 9001-2001. Побудова процесної моделі підприємства. Застосування методів організаційного інжинірингу у процесі розроблення системи якості. Зміст етапів зі створення системи якості. Документація, що регламентує процеси в системі управління якістю.

Забезпечення ефективного функціонування системи управління якістю. Стандартизація та сертифікація як основа забезпечення управління якістю. Організаційно-правове забезпечення. Правове регулювання якості продукції з урахуванням вимог держави і споживачів. Правове забезпечення захисту прав і інтересів споживачів.

Лідерство компаній на основі якості – ключова ідея сучасного бізнесу. Досвід застосування моделі TQM провідними компаніями світу. Конкурси та премії якості як інструменти визнання конкурентоспроможності продукції та послуг.

### 4. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ З ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

## РОЗДІЛ 1. РОЛЬ КОНКУРЕНЦІЇ В РИНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

### Тема 1. Конкурентоспроможність як економічна категорія

Сутність і види економічної конкуренції. Визначення поняття «економічна конкуренція». Об'єкт, суб'єкт і предмет економічної конкуренції. Види економічної конкуренції: внутрішньогалузева / міжгалузева, цінова / нецінова, конкуренція продавців / покупців. Рівні конкуренції: міжфірмова, міжгалузева, міждержавна, міжрегіональна. Внутрішньоорганізаційна конкуренція. Глобальна конкуренція.

Конкурентоспроможність суб'єкта конкуренції та її основні ознаки. Взаємозв'язок категорій «ринок», «конкуренція» та «конкурентоспроможність». Сутність і види ринків. Моделі ринкової поведінки підприємства: агресія, суперництво, індивідуалізм, рівність, кооперація, альтруїзм. Типи ринкових структур і властивий їм характер конкурентних

відносин. Розмаїття трактувань поняття «конкурентоспроможність». Класифікація об'єктів, що характеризуються такою властивістю, як конкурентоспроможність. Основні ознаки конкурентоспроможності.

Еволюція поглядів на конкуренцію та джерела набуття підприємницькими структурами конкурентних переваг. Опрацювання теорії конкуренції класичною та неокласичною школами політекономії. Ринковий напрям теорії конкурентних переваг. Ресурсний напрям теорії конкурентних переваг.

**Понятійно-категоріальний апарат:** конкурентоспроможність, ринок, конкуренція, ціна, інновації, стратегічне планування, ринкова позиція, маркетингова стратегія, порівняльна перевага, бар'єри входу, якість продукції, додана вартість, стабільність, потреби споживачів, державне регулювання, рентабельність, модернізація.

#### **Питання до самоконтролю:**

1. Що таке конкурентоспроможність?
2. Які фактори впливають на конкурентоспроможність підприємства?
3. Яка роль маркетингової стратегії у формуванні конкурентоспроможності?
4. Що означає поняття «бар'єри входу»?
5. Як інновації впливають на конкурентоспроможність?
6. Чим відрізняється конкурентоспроможність товару від конкурентоспроможності підприємства?
7. Що таке ринкова позиція і як її визначають?
8. Як визначити конкурентну перевагу підприємства?
9. Які методи підвищення якості продукції можуть посилити конкурентоспроможність?
10. Яке значення має лояльність клієнтів для конкурентоспроможності?

#### **Питання для самостійного вивчення**

1. Які основні виклики стоять перед підприємствами в умовах сучасної глобалізації для збереження конкурентоспроможності?
2. Наскільки доцільно підприємствам постійно інвестувати у розвиток інновацій для підтримання своєї конкурентної позиції?
3. Яким чином державне регулювання може як підтримати, так і обмежити конкурентоспроможність національних підприємств?
4. Чи може висока якість продукції компенсувати високу ціну з точки зору конкурентоспроможності?
5. Наскільки етичним є використання агресивних маркетингових стратегій для отримання конкурентних переваг?

#### **Тестові завдання:**

1. Що таке економічна конкуренція згідно з Законом України «Про захист економічної конкуренції»?

- a) Процес змагання між підприємствами з метою досягнення економічної переваги
  - b) Боротьба між підприємствами за отримання монопольної позиції
  - c) Змагання між суб'єктами господарювання за кращі умови виробництва
  - d) Система державного контролю за ціноутворенням на ринку
2. Який об'єкт економічної конкуренції визначає, на що орієнтуються підприємства при пропозиції своїх товарів і послуг?
- a) Ринок товарів і послуг
  - b) Продукція підприємства
  - c) Потреби групи споживачів, що формують сегмент ринку
  - d) Прибуток підприємства
3. Які елементи складають ринкову економічну систему?
- a) Виробники, споживачі, конкуренція, ціни
  - b) Виробники, ринок праці, регуляція держави
  - c) Продавці, покупці, податки, субсидії
  - d) Виробники, зовнішні інвестиції, тарифи
4. Яка форма конкуренції виникає між товарами, що задовольняють одну потребу, але мають різні характеристики?
- a) Функціональна
  - b) Видова
  - c) Предметна
  - d) Цінова
5. Яка основна мета конкуренції на ринку згідно з сучасними теоріями?
- a) Максимізація прибутку без врахування конкурентів
  - b) Забезпечення монопольного контролю ринку
  - c) Підвищення податкового навантаження на підприємства
  - d) Ефективне використання ресурсів та задоволення потреб споживачів
6. Що є основною ознакою недобросовісної конкуренції?
- a) Застосування інноваційних методів боротьби
  - b) Пошук нових ринкових ніш
  - c) Використання неправомірних методів для досягнення переваг
  - d) Відсутність монопольної влади на ринку
7. Що є основним стимулом для розвитку конкуренції в умовах глобалізації?
- a) Поява нових технологій і зниження витрат
  - b) Підвищення податків на продукцію
  - c) Збільшення обсягу міжнародної торгівлі
  - d) Монополізація ринків великими корпораціями
8. До якого виду належить конкуренція між окремими підприємцями всередині кожної галузі щодо одержання прибутку?
- a) Цінової
  - b) Результативної
  - c) Внутрішньогалузевої
  - d) Прямої

9. Оберіть відповідь, яка найбільш повно характеризує адаптивну функцію конкуренції:

- a) Реалізується у зростанні пристосовності суб'єктів ринку до постійно мінливої ринкової кон'юнктури, до різних її аспектів
- b) Дозволяє розподіляти дохід серед підприємств і домашніх господарств відповідно до їхнього ефективного внеску
- c) Виявляється в тому, що в кінцевому підсумку ресурси і вироблені продукти завжди концентруються там, де можуть забезпечити максимальну віддачу
- d) Виявляється у недопущенні монополістичного панування окремих великих підприємств на ринку

10. До позитивних рис конкуренції відноситься все, ОКРІМ:

- a) Розвиток науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок
- b) Розорення значної кількості дрібних, середніх і навіть частини великих товаровиробників.
- c) Впровадження нових форм і методів організації виробництва і праці
- d) Пошук оптимальних критеріїв виробництва

### **Практичне завдання**

Розробіть стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах високої конкуренції, обравши конкретну галузь або тип підприємства. Визначте основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність. Наведіть приклад реального або вигаданого підприємства, яке успішно реалізувало ці стратегії для зміцнення своїх позицій на ринку.

### **Ситуаційне завдання**

Компанія «GreenTech» спеціалізується на виробництві екологічно чистих продуктів для побутового використання. Останнім часом вона зіткнулася з проблемами через підвищення вартості сировини, жорстку конкуренцію на ринку та зміни в регуляційному середовищі, що стосуються екологічних стандартів.

Завдання для обговорення:

- 1. Які внутрішні та зовнішні фактори можуть найбільше впливати на конкурентоспроможність компанії в цій ситуації?
- 2. Які стратегії можна застосувати для зниження витрат на сировину та покращення ефективності виробництва?
- 3. Які управлінські рішення слід ухвалити для підвищення стійкості компанії до зовнішніх ризиків?

### **Тема 2. Конкурентоспроможність продукції та методи її оцінювання**

Критерії та чинники конкурентоспроможності товару. Сутність поняття «конкурентоспроможність товару». Конкурентоспроможність продукції та послуг – основа формування конкурентоспроможності підприємства. Критерії конкурентоспроможності товарів: рівень якості продукції, споживча новизна, імідж, інформативність, ціна. Чинники, що визначають

конкурентоспроможність товару на ринку: зовнішні / внутрішні; нетоварні / товарні.

Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції. Принципи та загальний порядок оцінювання конкурентоспроможності товарів. Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності товарів. Методики кількісного оцінювання конкурентоспроможності продукції.

Якість товару – основний важіль забезпечення його конкурентоспроможності. Оптимізація співвідношення ціни, якості та обслуговування як основна мета управління конкурентоспроможністю товару. Роль стандартизації, сертифікації та систем якості в забезпеченні конкурентоспроможності товарів.

Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару. Системний, відтворювальний, комплексний, функціональний підходи. Структура та підсистеми управління конкурентоспроможністю продукції (послуг). Основні напрями забезпечення конкурентоспроможності продукції.

**Понятійно-категоріальний апарат:** конкурентоспроможність товару, критерії конкурентоспроможності, нетоварні чинники, товарні чинники, рівень якості продукції, споживча новизна, імідж товару, інформативність товару, ціна товару, методи оцінювання конкурентоспроможності, кількісне оцінювання конкурентоспроможності, принципи оцінювання конкурентоспроможності, стандартизація товарів, сертифікація товарів, системи якості, управління конкурентоспроможністю товару, функціональний підхід, комплексний підхід.

#### **Питання до самоконтролю:**

1. Що таке конкурентоспроможність товару?
2. Які основні критерії конкурентоспроможності продукції?
3. Як впливає рівень якості товару на його конкурентоспроможність?
4. В чому полягає споживча новизна товару?
5. Яка роль іміджу товару у визначенні його конкурентоспроможності?
6. Як інформативність товару впливає на його сприйняття споживачами?
7. Що розуміється під ціною товару в контексті його конкурентоспроможності?
8. Які чинники визначають конкурентоспроможність товару на ринку?
9. Які є зовнішні чинники конкурентоспроможності товару?
10. Що включає внутрішні чинники конкурентоспроможності товару?

#### **Питання для самостійного вивчення**

1. Як оптимізація співвідношення ціни, якості та обслуговування може вплинути на конкурентоспроможність товару?
2. У чому полягає суть комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю товару?

3. Як визначити найбільш ефективні стратегії для підвищення конкурентоспроможності товару?

4. Як роль інновацій та технологічного розвитку впливає на конкурентоспроможність продукції на сучасних ринках?

5. Які методи використовують для оцінювання конкурентоспроможності товарів на міжнародному ринку?

### **Тестові завдання:**

1. Що таке конкурентоспроможність товару?

- a) Здатність товару задовольняти потреби споживачів краще за аналоги
- b) Визначення найнижчої ціни товару на ринку
- c) Можливість підприємства продавати товар у великих обсягах
- d) Встановлення державного контролю за якістю продукції

2. Який з наведених критеріїв НЕ належить до конкурентоспроможності товару?

- a) Якість продукції
- b) Споживча новизна
- c) Рівень податків підприємства
- d) Ціна товару

3. До нетоварних факторів конкурентоспроможності належать:

- a) Якість, функціональність, дизайн
- b) Репутація бренду, сервісне обслуговування, маркетинг
- c) Матеріали, технічні характеристики, інноваційність
- d) Технологічний процес виробництва, упаковка

4. Який метод оцінки конкурентоспроможності продукції базується на порівнянні з аналогами?

- a) Метод бенчмаркінгу
- b) Метод життєвого циклу товару
- c) Метод SWOT-аналізу
- d) Метод експертних оцінок

5. Який показник найбільше відображає рівень конкурентоспроможності товару?

- a) Собівартість виробництва
- b) Частка ринку
- c) Розмір штату підприємства
- d) Кількість реклами

6. Що є головною метою оцінки конкурентоспроможності товару?

- a) Визначення можливостей покращення продукту
- b) Визначення рівня витрат на виробництво
- c) Оцінка прибутковості підприємства
- d) Визначення податкових зобов'язань

7. Який із чинників НЕ належить до товарних факторів конкурентоспроможності?

- a) Дизайн
- b) Впізнаваність бренду

c) Технічні характеристики

d) Функціональність

8. Що таке функціональний підхід до управління конкурентоспроможністю продукції?

a) Орієнтація на споживчі властивості товару

b) Використання виключно цінової конкуренції

c) Відсутність інновацій у виробництві

d) Зосередження лише на маркетингових стратегіях

9. Який чинник НЕ належить до принципів оцінювання конкурентоспроможності товару?

a) Об'єктивність

b) Комплексність

c) Випадковість

d) Доступність

10. Як називається підхід, що розглядає конкурентоспроможність товару через взаємодію всіх факторів?

a) Системний

b) Функціональний

c) Відтворювальний

d) Маркетинговий

### **Практичне завдання**

Оберіть товар або послугу та проаналізуйте його конкурентоспроможність за такими критеріями: якість, ціна, споживча новизна, імідж, інформативність. Коротко поясніть вибір своїх оцінок та визначте, які внутрішні та зовнішні фактори впливають на його позицію на ринку.

### **Ситуаційне завдання**

Компанія-виробник електронної техніки виходить на міжнародний ринок, але стикається з проблемою низької конкурентоспроможності своєї продукції. Споживачі віддають перевагу товарам відомих брендів, які мають кращий імідж та вищий рівень довіри. Крім того, ціна продукції компанії є нижчою за конкурентів, проте споживачі сумніваються у її якості.

Завдання для обговорення:

1. Які фактори найбільше впливають на конкурентоспроможність продукції в цьому випадку?

2. Які методи оцінювання конкурентоспроможності можна застосувати для аналізу позиції компанії на ринку?

3. Які стратегії може використати компанія для підвищення рівня довіри до свого бренду та зміцнення конкурентних позицій?

### **Тема 3. Конкурентоспроможність підприємства**

Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства. Сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства». Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства на внутрішніх і зовнішніх ринках. Аспекти забезпечення конкурентоспроможності

підприємства: виробничий, маркетинговий, фінансовий, інноваційний, організаційно-культурний, кадровий, управлінський.

Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. Принципи та загальний порядок оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Показники, що характеризують конкурентоспроможність підприємства. Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Базове визначення сутності поняття «управління конкурентоспроможністю». Мета управління конкурентоспроможністю підприємства. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: основні елементи та їх взаємозв'язок, організаційна побудова. Загальні та специфічні функції управління конкурентоспроможністю. Етапи процесу управління конкурентоспроможністю. Цикл управління конкурентоспроможністю.

Специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів. Типологія бізнес-організацій за різними ознаками (розмір, організаційно-правова форма, галузева приналежність, характер орієнтації тощо) та відповідні підходи до формування та підтримки їхніх конкурентних переваг.

**Понятійно-категоріальний апарат:** конкурентоспроможність, методи оцінювання конкурентоспроможності, принципи оцінювання, показники конкурентоспроможності, класифікація методів оцінювання, методики оцінювання, системно-процесний підхід, управління конкурентоспроможністю, мета управління, система управління, елементи системи управління, функції управління, етапи управління, цикл управління, конкурентні переваги, типологія бізнес-організацій, стратегія конкурентоспроможності.

#### **Питання до самоконтролю:**

1. Що таке конкурентоспроможність підприємства?
2. Які чинники визначають рівень конкурентоспроможності підприємства?
3. Які аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства є основними?
4. Як внутрішні чинники впливають на конкурентоспроможність підприємства?
5. Як зовнішні чинники визначають конкурентоспроможність підприємства на ринку?
6. Яким чином маркетинговий аспект забезпечує конкурентоспроможність підприємства?
7. Які показники використовуються для оцінювання конкурентоспроможності підприємства?
8. Які методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства є найбільш поширеними?

9. Яка роль інноваційного аспекту в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства?

10. Що таке системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства?

### **Питання для самостійного вивчення**

1. Які інструменти можна застосовувати для класифікації методів оцінки конкурентоспроможності підприємства?

2. Як здійснюється моніторинг та коригування стратегії для підтримки конкурентоспроможності підприємства?

3. Як підприємство може адаптувати свою стратегію до змін на ринку для збереження конкурентних переваг?

4. Як оцінюється ефективність управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства?

5. Як різні типи бізнес-організацій повинні адаптувати свої стратегії до специфіки ринку?

### **Тестові завдання:**

1. Як оцінюється рівень конкурентоспроможності підприємства?

- a) За допомогою тільки фінансових показників
- b) Лише на основі продуктивності праці
- c) За допомогою комплексного аналізу різних факторів
- d) Виключно через розмір підприємства

2. Які з наведених факторів є внутрішніми чинниками конкурентоспроможності підприємства?

- a) Ринкова ситуація
- b) Фінансові ресурси підприємства
- c) Правові норми
- d) Конкуренція на ринку

3. Які аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства включаються в кадровий фактор?

- a) Вивчення потреб споживачів
- b) Створення сприятливого робочого середовища
- c) Інноваційні технології виробництва
- d) Реклама та маркетинг

4. Який з факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства стосується технологічних процесів?

- a) Маркетинговий
- b) Виробничий
- c) Кадровий
- d) Інноваційний

5. Як визначається конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому ринку?

- a) Через вивчення фінансових показників
- b) Завдяки порівнянню із зовнішніми конкурентами

- c) За допомогою дослідження внутрішніх процесів підприємства
  - d) Лише через збільшення обсягів продажу
6. Яка роль інноваційного аспекту в конкурентоспроможності підприємства?
- a) Дозволяє знижувати витрати виробництва
  - b) Підвищує ефективність управлінських процесів
  - c) Зменшує вплив зовнішніх факторів
  - d) Дає змогу створювати нові продукти та технології
7. Що включає в себе фінансовий аспект у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства?
- a) Залучення інвестицій
  - b) Підвищення якості продукції
  - c) Управління маркетинговими дослідженнями
  - d) Організація виробничих процесів
8. Який з елементів системи управління конкурентоспроможністю НЕ стосується кадрової політики?
- a) Розробка корпоративної культури
  - b) Створення сприятливого середовища для роботи
  - c) Підвищення ефективності праці
  - d) Підвищення рівня інноваційності
9. Як можна визначити конкурентоспроможність підприємства на зовнішніх ринках?
- a) Оцінка його маркетингової стратегії
  - b) Порівняння з іноземними конкурентами
  - c) Аналіз фінансових звітів підприємства
  - d) Оцінка ефективності управлінських рішень
10. Яка з наступних характеристик НЕ є показником конкурентоспроможності підприємства?
- a) Якість продукції
  - b) Рівень наукових розробок
  - c) Кількість персоналу
  - d) Ціна товару

### **Практичне завдання**

Оберіть дві компанії, що працюють у різних галузях, та проведіть порівняльний аналіз їхніх підходів до забезпечення конкурентоспроможності. Проаналізуйте, які чинники сприяють вибору стратегії кожної з них, визначте переваги та недоліки кожного підходу, а також запропонуйте рекомендації для покращення конкурентоспроможності кожної компанії, з урахуванням її специфіки та галузевих тенденцій.

### **Ситуаційне завдання**

Компанія, що займається виробництвом меблів, планує вийти на нові ринки та розширити свою діяльність на міжнародному рівні. Однак, для забезпечення конкурентоспроможності на цих ринках, вона стикається з

різними викликами, такими як адаптація до нових стандартів якості, інновації в продукції, маркетингові стратегії та кадрові питання.

Завдання для обговорення:

1. Які внутрішні та зовнішні фактори можуть вплинути на конкурентоспроможність компанії при виході на нові міжнародні ринки?
2. Як компанія може застосувати інноваційний підхід для створення конкурентних переваг на нових ринках?
3. Які методи та стратегії компанія повинна застосувати для підвищення ефективності кадрової політики та забезпечення належної організаційної культури, що підтримуватиме її конкурентоспроможність на міжнародному рівні?

#### **Тема 4. Конкурентні стратегії підприємства**

Система конкурентних стратегій підприємства. Сутність поняття «конкурентна стратегія». Співвідношення та взаємозв'язок конкурентної стратегії з іншими стратегіями організації. Склад системи конкурентних стратегій підприємства. Найбільш поширені класифікації стратегій ринкової конкуренції (підхід Ф. Котлера, підхід П. Друкера, підхід І. Ансоффа, підхід М. Портера тощо).

Стратегії надбання конкурентної переваги (загальні стратегії конкуренції). Генеричні стратегії конкуренції (канонічний підхід М. Портера): стратегія найменших сукупних витрат, стратегія диференціації, стратегія зосередження. Базові стратегії конкуренції – 1 (модифікація підходу М. Портера): стратегія лідерства по витратах, стратегія широкої диференціації, стратегія оптимальних витрат, сфокусована стратегія на базі низьких витрат, сфокусована стратегія на базі диференціації продукції. Базові стратегії конкуренції – 2 (доповнення та розвиток підходу М. Портера): зниження собівартості, диференціація продукту, сегментування ринку, впровадження інновацій, негайне реагування на потреби ринку.

Стратегії конкурентної поведінки підприємства. Основні різновиди наступальних і захисних стратегій (фронтальний наступ, фланговий наступ, контрнаступ, оточення, позиційна оборона, флангова оборона, партизанська війна та ін.). Кооперація як сучасний варіант конкурентної поведінки підприємств.

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності як комплексна стратегія. Основні складові стратегії забезпечення конкурентоспроможності: товарно-ринкова, ресурсно-ринкова, технологічна, інтеграційна, інвестиційно-фінансова, соціальна, управлінська стратегії.

Ситуаційне проектування конкурентної стратегії. Принципи формування конкурентної стратегії. Основні етапи процесу розроблення стратегії конкуренції. Проектування стратегії конкуренції для підприємств з різним ступенем домінування на ринку. Проектування стратегії конкуренції для підприємств різних розмірів, сфер діяльності, організаційно-правових форм. Адаптація стратегії конкуренції до особливостей структури конкурентного середовища. Адаптація стратегії конкуренції до особливостей динаміки ринку.

**Понятійно-категоріальний апарат:** конкурентні стратегії підприємства, генеричні стратегії конкуренції, стратегії надбання конкурентної переваги, базові стратегії конкуренції, собівартість, сегментування ринку, конкурентна поведінка підприємства, наступальні стратегії, захисні стратегії, партизанська війна, кооперація, адаптація стратегії конкуренції, структура конкурентного середовища, динаміка ринку.

#### **Питання до самоконтролю:**

1. Що таке конкурентна стратегія підприємства?
2. Як класифікуються стратегії конкуренції за підходом М. Портера?
3. У чому різниця між стратегією диференціації та стратегією лідерства по витратах?
4. Що таке стратегії надбання конкурентної переваги?
5. Назвіть основні генеричні стратегії конкуренції.
6. Як можна визначити стратегію конкурентної поведінки підприємства?
7. Що включає в себе базова стратегія конкуренції на основі низьких витрат?
8. Які види наступальних стратегій існують в конкуренції?
9. Як фланговий наступ відрізняється від фронтального?
10. Які основні стратегії захисту можуть застосовувати підприємства на ринку?

#### **Питання для самостійного вивчення**

1. Як стратегія реагування на потреби ринку може стати конкурентною перевагою?
2. Які практичні приклади компаній, які використовують стратегію лідерства по витратах?
3. Як реалізувати стратегію диверсифікації в умовах швидко змінюваного ринку?
4. Як використання інновацій може стати частиною стратегії конкурентної переваги?
5. Яким чином аналіз динаміки ринку допомагає в адаптації стратегії конкуренції?

#### **Тестові завдання:**

1. Що є першим етапом у процесі управління конкурентоспроможністю підприємства?
  - a) Діагностування конкурентоспроможності підприємства
  - b) Моніторинг конкурентного середовища та оцінювання конкурентної ситуації
  - c) Реалізація конкурентної стратегії
  - d) Конкурентне позиціонування підприємства
2. Які стратегії належать до стратегії формування конкурентних переваг підприємства?

- a) Стратегія контролю над витратами, стратегія диференціації, стратегія фокусування
  - b) Наступальна стратегія, оборонна стратегія, коопераційна стратегія
  - c) Товарно-ринкова стратегія, соціальна стратегія, інтеграційна стратегія
  - d) Стратегія ресурсного забезпечення, управлінська стратегія, фінансово-інвестиційна
3. Що таке конкурентна стратегія?
- a) Сукупність дій підприємства для досягнення конкурентних переваг
  - b) Визначення позиції на ринку
  - c) Оцінка фінансових ризиків підприємства
  - d) Плани щодо розширення підприємства
4. Яка з наступних характеристик є основною для стратегії диференціації?
- a) Зниження витрат
  - b) Пошук нових ринків
  - c) Створення унікальних характеристик товару
  - d) Конкуренція за ціною
5. Яка з наступних стратегій належить до стратегії зосередження?
- a) Охоплення всього ринку
  - b) Оборонна стратегія
  - c) Фокусування на обмеженому сегменті ринку
  - d) Диференціація на всіх рівнях
6. Що таке стратегія лідерства по витратах?
- a) Стратегія зниження собівартості для забезпечення найнижчих цін
  - b) Стратегія інноваційних технологій
  - c) Стратегія посилення бренду
  - d) Стратегія покращення послуг
7. Що є основною метою стратегії диференціації?
- a) Досягнення лідерства за ціною
  - b) Створення унікального продукту, який сприймається споживачем як відмінний
  - c) Скорочення витрат
  - d) Підвищення виробничої ефективності
8. Яка стратегія передбачає активний наступ на конкурентів для захоплення їхньої частки ринку?
- a) Стратегія флангового наступу
  - b) Стратегія контрнаступу
  - c) Стратегія позиційної оборони
  - d) Стратегія кооперації
9. Що є основним принципом при розробці конкурентної стратегії для підприємства?
- a) Ігнорування зовнішнього середовища
  - b) Адаптація до змін ринку
  - c) Розширення асортименту продукції
  - d) Придушення конкурентів

10. Який тип стратегії за «біологічним» підходом орієнтована на випуск обмеженої кількості продукції високої якості?

- a) Віолентна стратегія
- b) Патієнтна стратегія
- c) Коммутантна стратегія
- d) Експлерентна стратегія

### **Практичне завдання**

Оберіть підприємство та проаналізуйте його конкурентну стратегію на основі підходу М. Портера (стратегії витрат, диференціації або фокусування). Поясніть яку та чому стратегію вибрало підприємство, проаналізуйте її ефективність на ринку та конкурентоспроможність в умовах змінного зовнішнього середовища. Оцініть, як вибір стратегії впливає на позиціонування компанії серед конкурентів, її здатність залучати споживачів і знижувати витрати. Запропонуйте можливі шляхи удосконалення стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

### **Ситуаційне завдання**

Компанія, яка працює в умовах високої конкуренції на ринку, планує змінити свою конкурентну стратегію для підвищення своєї конкурентоспроможності. Керівництво розглядає три основні варіанти: стратегію диференціації, стратегію зосередження на певному сегменті ринку та стратегію лідерства по витратах. Керівництво також хоче визначити, як вибір стратегії може вплинути на взаємодію з клієнтами та конкурентами, а також на внутрішні процеси компанії.

Завдання для обговорення:

1. Яку стратегію вибрати компанії з урахуванням її поточної ситуації на ринку?
2. Як збалансувати інтереси різних зацікавлених сторін (акціонерів, працівників та клієнтів) при виборі стратегії конкуренції?
3. Які інструменти можна використовувати для оцінки ефективності нової конкурентної стратегії?

## **РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

### **Тема 5. Формування конкурентних переваг підприємства**

Сутність і співвідношення понять «ринкові чинники успіху», «ключові компетенції», «конкурентні переваги». Ключові чинники успіху: поняття та класифікація. Зовнішній аспект забезпечення конкурентних переваг: ринкові чинники успіху. Внутрішній аспект забезпечення конкурентних переваг: ключові компетенції. Тактичні та стратегічні чинники конкурентної переваги підприємства. Ступінь задоволення споживача як головна детермінанта успіху в конкурентній боротьбі. Конкурентна перевага як результат реалізації підприємством ключових чинників успіху.

Властивості конкурентних переваг. Порівняльний характер конкурентних переваг. Залежність конкурентних переваг від конкретних умов і причин. Підкорення конкурентних переваг неоднозначному впливу різноманітних чинників. Життєвий цикл конкурентної переваги.

Сфери формування та реалізації конкурентних переваг. Формування та реалізація конкурентних переваг підприємства: внутрішня та зовнішня сфери. Концепція «ланцюга створення вартості» та її застосування у процесі формування конкурентних переваг. Концепція «стратегічних зон господарювання» та її застосування при реалізації конкурентних переваг.

Види та джерела формування конкурентних переваг. Класифікація конкурентних переваг за критеріями: відношення до системи (підприємства); сфера прояву; джерела створення та можливість імітації; тривалість дії; місце формування; вид ефекту, який отримує підприємство від реалізації переваги. Продуктивність, якість, гнучкість та інновації як специфічні стадії еволюції джерел формування конкурентних переваг. Взаємозв'язок базової стратегії конкуренції та конкурентних переваг.

**Понятійно-категоріальний апарат:** конкурентні переваги, ринкові чинники успіху, ключові компетенції, ключові чинники успіху, тактичні чинники, стратегічні чинники, задоволення споживача, порівняльний характер конкурентних переваг, життєвий цикл конкурентної переваги, ланцюг створення вартості, стратегічні зони господарювання, джерела конкурентних переваг, імітація конкурентних переваг, тривалість конкурентних переваг, ефект конкурентної переваги, продуктивність.

#### **Питання до самоконтролю:**

1. Що таке конкурентні переваги підприємства?
2. Як відрізняються ринкові чинники успіху від ключових компетенцій?
3. Які чинники є основними для забезпечення конкурентної переваги підприємства?
4. Як оцінити роль задоволення споживача у формуванні конкурентних переваг?
5. Який вплив на конкурентні переваги має життєвий цикл переваги?
6. Які є основні типи конкурентних переваг за критерієм джерела формування?
7. Як впливає внутрішня сфера підприємства на формування конкурентних переваг?
8. Що таке «ланцюг створення вартості» і як він впливає на конкурентні переваги?
9. Як визначити тактичні та стратегічні чинники конкурентної переваги?
10. Які властивості мають конкурентні переваги?

### **Питання для самостійного вивчення**

1. Яким чином еволюція джерел формування конкурентних переваг змінюється під впливом технологій?
2. Як визначити ключові компетенції підприємства та їх роль у конкурентній боротьбі?
3. Які особливості формування конкурентних переваг для малих підприємств?
4. Як інновації допомагають підприємствам формувати довгострокові конкурентні переваги?
5. Які стратегії можна використовувати для зміцнення конкурентних переваг на міжнародних ринках?

### **Тестові завдання:**

1. Яке з наведених тверджень найкраще описує конкурентні переваги?
  - a) Зниження витрат на виробництво
  - b) Різниця у характеристиках товару, що дає підприємству перевагу на ринку
  - c) Підвищення ринкової частки підприємства
  - d) Скорочення часу на обслуговування клієнтів
2. Що таке «ключові компетенції» підприємства?
  - a) Внутрішні процеси, що не впливають на конкурентоспроможність
  - b) Унікальні можливості підприємства, що дозволяють отримати конкурентні переваги
  - c) Стратегії маркетингових кампаній
  - d) Технічне оснащення підприємства
3. Які з нижченаведених властивостей притаманні конкурентним перевагам?
  - a) Їх можна легко скопіювати
  - b) Вони мають обмежений термін дії
  - c) Вони завжди стабільні
  - d) Вони не впливають на позицію підприємства на ринку
4. Яким чином «ланцюг створення вартості» допомагає підприємству формувати конкурентні переваги?
  - a) Підвищує внутрішню ефективність через зниження витрат
  - b) Покращує якість товару за рахунок зниження ціни
  - c) Забезпечує контроль за усіма етапами виробництва і надає додаткову цінність
  - d) Розширює асортимент товарів
5. Що є основним завданням при формуванні конкурентних переваг на основі продуктивності?
  - a) Зниження вартості продукції
  - b) Підвищення ефективності виробництва
  - c) Розширення ринку збуту
  - d) Пошук нових постачальників

6. Як конкурентні переваги можуть змінюватися в залежності від життєвого циклу продукту?
- a) Переваги зберігаються на одному рівні до кінця життєвого циклу
  - b) Конкурентні переваги постійно знижуються з часом
  - c) Переваги можуть змінюватися в залежності від етапу життєвого циклу
  - d) Конкурентні переваги збільшуються на кожному етапі життєвого циклу
7. Як інновації можуть допомогти підприємству створити конкурентні переваги?
- a) Підвищуючи продуктивність
  - b) Покращуючи виробничі потужності
  - c) Створюючи унікальні продукти чи послуги
  - d) Скорочуючи витрати
8. Яка з характеристик конкурентних переваг визначає їх здатність тривати в часі?
- a) Вартість
  - b) Унікальність
  - c) Стійкість
  - d) Гнучкість
9. Як конкурентні переваги впливають на стратегії підприємства?
- a) Вони визначають напрямки діяльності підприємства
  - b) Вони не впливають на стратегічні рішення
  - c) Вони знижують важливість інвестицій
  - d) Вони обмежують можливості розширення
10. Що є результатом ефективного використання конкурентних переваг підприємства?
- a) Зниження витрат
  - b) Втрата ринкової частки
  - c) Підвищення рентабельності та позиції на ринку
  - d) Розширення кола клієнтів

### **Практичне завдання**

Проаналізуйте ситуацію підприємства, яке прагне сформувати конкурентні переваги на ринку. Використовуючи концепції «ланцюга створення вартості» та «ключових компетенцій», визначте внутрішні та зовнішні фактори, що можуть сприяти цьому. Оцініть, які конкретні елементи виробничого процесу підприємства можна вдосконалити для підвищення ефективності та якості продукції. Запропонуйте стратегії для розвитку інновацій та підвищення продуктивності, а також оцініть можливі джерела конкурентних переваг.

### **Ситуаційне завдання**

Компанія, яка виробляє електроніку, хоче підвищити свої конкурентні переваги на ринку. Вона стикається з посиленням конкуренції та змінами в потребах споживачів, тому компанія має намір розробити стратегії для

покращення своєї позиції, орієнтуючись на інновації та вдосконалення своїх ключових компетенцій.

Завдання для обговорення:

1. Які внутрішні фактори впливають на формування конкурентних переваг компанії в галузі виробництва електроніки?
2. Як концепція «ланцюга створення вартості» може бути застосована для підвищення конкурентоспроможності підприємства?
3. Які стратегічні кроки слід здійснити компанії для розвитку інновацій та досягнення сталих конкурентних переваг на ринку?

## **Тема 6. Аналіз конкурентного середовища підприємства**

Основні складові конкурентного середовища. Сутність, склад і структура конкурентного середовища підприємства. Модель «п'яти сил конкуренції» М. Портера та її елементи (суперництво між існуючими конкурентами, загроза входження нових фірм у галузь, здатність покупців збивати ціну, здатність постачальників завищувати ціну, загроза заміщення товарів) як основні чинники конкурентного середовища.

Державна політика в сфері регулювання конкуренції. Державне регулювання конкуренції як «шостий» чинник конкурентного середовища. Основні елементи державної політики регулювання конкуренції в Україні. Закони та підзаконні акти, що регулюють конкурентні відносини в Україні.

Рушійні сили ринку та інтенсивність конкуренції. Рушійні сили ринку та причини змін умов конкуренції. Чинники, що впливають на силу конкурентної боротьби. Методики оцінювання інтенсивності конкуренції: за розподілом ринкових часток між конкурентами; за темпами зростання ринку; за рентабельністю ринку. Показники концентрації виробництва в галузі: коефіцієнт Херфіндала-Хіршмана, коефіцієнт концентрації (CR), коефіцієнт відносної концентрації (K), коефіцієнт Лінда тощо.

Аналіз діяльності конкурентів. Сутність поняття «галузь»; необхідність і структура аналізу галузі. Сутність поняття «конкурент»; визначення та типологія конкурентів. Інформаційне забезпечення та структура аналізу діяльності конкурентів. Методика побудови та інтерпретації конкурентної карти ринку. Методика побудови та інтерпретації карти стратегічних груп.

**Понятійно-категоріальний апарат:** конкурентне середовище, модель «п'яти сил конкуренції», суперництво, входження нових фірм, державне регулювання конкуренції, законодавчі акти, державна політика конкуренції, рушійні сили ринку, інтенсивність конкуренції, ринкові частки, темпи зростання ринку, рентабельність ринку, коефіцієнт Херфіндала-Хіршмана, коефіцієнт Лінда, аналіз галузі, типологія конкурентів, конкурентна карта ринку, карти стратегічних груп, інформаційне забезпечення конкуренції.

### **Питання до самоконтролю:**

1. Що таке конкурентне середовище підприємства?
2. Які основні складові конкурентного середовища?

3. Що є сутністю моделі «п'яти сил конкуренції» М. Портера?
4. Які елементи складають модель «п'яти сил конкуренції»?
5. Як суперництво між існуючими конкурентами впливає на конкурентне середовище?
6. Як загроза входження нових фірм може змінити умови конкуренції?
7. Яка роль здатності покупців збивати ціну у формуванні конкурентного середовища?
8. Як здатність постачальників завищувати ціну впливає на конкурентну боротьбу?
9. Що таке загроза заміщення товарів і як вона змінює ринкову ситуацію?
10. Як державне регулювання конкуренції може впливати на конкурентне середовище?

### **Питання для самостійного вивчення**

1. Як змінюється конкурентне середовище залежно від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів?
2. Дослідження діяльності конкурентів: які основні аспекти необхідно враховувати?
3. Яким чином державне регулювання конкуренції може сприяти розвитку підприємств?
4. Як за допомогою коефіцієнтів концентрації оцінити рівень конкуренції на ринку?
5. Як конкурентне середовище впливає на стратегію підприємства?

### **Тестові завдання:**

1. Яка з наведених складових НЕ є частиною конкурентного середовища підприємства?
  - a) Конкуренція між існуючими підприємствами
  - b) Внутрішні ресурси підприємства
  - c) Загроза заміщення товарів
  - d) Здатність покупців збивати ціну
2. Хто є автором моделі «п'яти сил конкуренції»?
  - a) Майкл Портер
  - b) Альфред Маршалл
  - c) Генрі Мінцберг
  - d) Пітер Друкер
3. Що визначає здатність покупців збивати ціну на ринку?
  - a) Рівень конкуренції між підприємствами
  - b) Попит на товар
  - c) Влада споживачів у процесі переговорів
  - d) Державні субсидії
4. Як постачальники можуть впливати на ціни товарів на ринку?
  - a) Створюючи стратегії маркетингу
  - b) Завищуючи ціни на ресурси або матеріали

- c) Знижуючи витрати на виробництво
  - d) Збільшуючи рентабельність
5. Який з чинників у моделі «п'яти сил конкуренції» описує загрозу нових фірм на ринку?
- a) Суперництво між існуючими конкурентами
  - b) Загроза заміщення товарів
  - c) Загроза входження нових фірм у галузь
  - d) Здатність постачальників завищувати ціну
6. Що характеризує коефіцієнт Херфіндаля-Хіршмана?
- a) Час, необхідний для входу нових фірм на ринок
  - b) Ступінь концентрації ринку серед найбільших гравців
  - c) Вплив постачальників на ринок
  - d) Кількість продуктів, які можна замінити
7. Що таке конкурентна карта ринку?
- a) Ілюстрація розподілу ринкових часток серед конкурентів
  - b) Стратегічний план підприємства
  - c) Діаграма прибутковості підприємств
  - d) Аналіз змін у попиті на товар
8. Яка мета аналізу конкурентів?
- a) Визначити лояльність споживачів
  - b) Дослідити стратегічні переваги конкурентів
  - c) Визначити рентабельність підприємства
  - d) Зменшити витрати на виробництво
9. Що таке рушійні сили ринку?
- a) Зовнішні фактори, що впливають на попит і пропозицію
  - b) Позиції підприємств на ринку
  - c) Внутрішні рішення підприємства щодо виробництва
  - d) Склад ринку
10. Що є основною метою побудови конкурентної карти ринку?
- a) Оцінити динаміку попиту
  - b) Визначити конкурентні позиції на ринку
  - c) Оцінити рівень інвестицій
  - d) Визначити можливості для зниження витрат

### **Практичне завдання**

Проаналізуйте підприємство, яке працює в умовах сильної конкуренції на ринку. Оцініть його конкурентне середовище, використовуючи модель «п'яти сил конкуренції» М. Портера. Визначте, які з цих сил найбільше впливають на позицію підприємства на ринку. Розробіть рекомендації щодо стратегії конкурентної боротьби, яку має застосувати підприємство для підвищення своєї конкурентоспроможності, оцініть можливі ризики та вигоди від обраної стратегії.

### **Ситуаційне завдання**

Компанія «ЕкоТех» – виробник екологічно чистої упаковки, яка стикається зі зростанням конкуренції та змінами в екологічних стандартах. В умовах економічної нестабільності компанія планує посилити конкурентоспроможність і знизити ризики через технологічні інновації або стратегічні альянси для розширення на нові ринки. Водночас компанія враховує вплив державної політики на регулювання конкуренції.

Завдання для обговорення:

1. Які конкурентні переваги компанія може отримати через технологічні інновації?
2. Як стратегічні альянси допоможуть компанії знизити ризики і розширити ринки?
3. Як державне регулювання конкуренції впливає на вибір стратегії адаптації?

### **Тема 7. Розроблення та забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності**

Концепція розроблення та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства. Концепція розроблення та основні елементи програми підвищення конкурентоспроможності (організаційні форми підвищення конкурентоспроможності, сфери підвищення конкурентоспроможності, прийоми та методи підвищення конкурентоспроможності). Зовнішні та внутрішні передумови, що визначають необхідність розроблення програм підвищення конкурентоспроможності. Програми підвищення продуктивності та якості як складові програм підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Етапи розроблення програми підвищення конкурентоспроможності. Основні етапи розроблення програми підвищення конкурентоспроможності: визначення та впорядкування пріоритетності цілей; конкретизація цілей та діагностика ресурсних і часових обмежень; формулювання стратегій реалізації програми; планування дій та визначення фаз програми; створення організаційної структури програми; встановлення методів і вибір інструментарію виміру досягнутих результатів; визначення витрат, пов'язаних із реалізацією програми; оцінювання ефективності запропонованих заходів. Реалізація програми підвищення конкурентоспроможності та моніторинг її перебігу.

Програми підвищення конкурентоспроможності галузі та країни. Вітчизняний підхід до забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. Міжнародний досвід реалізації програм підвищення конкурентоспроможності.

**Понятійно-категоріальний апарат:** конкурентоспроможність, організаційні форми підвищення конкурентоспроможності, пріоритетність цілей, конкретизація цілей, діагностика ресурсних і часових обмежень, стратегії реалізації програми, планування, створення організаційної структури програми,

моніторинг реалізації програми, програми підвищення конкурентоспроможності національної економіки, міжнародний досвід.

### **Питання до самоконтролю:**

1. Які основні етапи розроблення програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?
2. Що включає в себе концепція підвищення конкурентоспроможності підприємства?
3. Які основні методи підвищення конкурентоспроможності використовуються в організаціях?
4. Як визначити пріоритетність цілей при розробленні програми підвищення конкурентоспроможності?
5. Які фактори є зовнішніми передумовами для розроблення програми підвищення конкурентоспроможності?
6. Які внутрішні фактори визначають необхідність розроблення програми підвищення конкурентоспроможності?
7. Що таке програми підвищення продуктивності та якості, і яку роль вони відіграють в загальній програмі підвищення конкурентоспроможності?
8. Які організаційні форми підвищення конкурентоспроможності можуть бути застосовані підприємством?
9. Як здійснюється планування дій у програмі підвищення конкурентоспроможності?
10. Які стратегії реалізації програми підвищення конкурентоспроможності можуть бути сформульовані?

### **Питання для самостійного вивчення**

1. Які чинники визначають необхідність розроблення програми підвищення конкурентоспроможності на макроекономічному рівні?
2. Як побудувати стратегію реалізації програми підвищення конкурентоспроможності для конкретного підприємства?
3. Як враховувати міжнародний досвід при розробленні програми підвищення конкурентоспроможності?
4. Які методи застосовуються для підвищення продуктивності та якості у рамках програми підвищення конкурентоспроможності?
5. Як планувати та оцінювати витрати, пов'язані з реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності?

### **Тестові завдання:**

1. Хто безпосередньо координує роботу виробничих та функціональних підрозділів згідно зі структурою управління програмою підвищення конкурентоспроможності?
  - a) Керівництво підприємства
  - b) Відповідальні виконавці по етапах
  - c) Координаційна рада
  - d) Керівник програми

2. Підвищення конкурентоспроможності кожного окремого підприємства залежить від:

- a) Тільки дій на мікроекономічному рівні (на рівні підприємства)
- b) Лише активізації діяльності на державному рівні
- c) Локальних дій на мікроекономічному рівні та активізації діяльності на галузевому, регіональному і державному рівнях
- d) Виключно впливу міжнародної конкурентної політики

3. Що є основним інструментом вимірювання результатів виконання програми підвищення конкурентоспроможності?

- a) Визначення ключових фінансових показників
- b) Оцінка частки ринку та зростання продажів
- c) Оцінка ефективності змін у виробничих процесах
- d) Оцінка рівня задоволення споживачів

4. Яка з наведених умов є необхідною для забезпечення успіху програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?

- a) Відсутність контролю та зворотного зв'язку під час реалізації програми
- b) Програма не повинна бути підкріплена інструментарієм для оцінювання результатів
- c) Вище керівництво підприємства має бути повністю відданим ідеям програми
- d) Створення програми без залучення відповідальних менеджерів

5. Які етапи включає розробка програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?

- a) Визначення пріоритетів, планування дій, реалізація програми
- b) Оцінка ефективності, моніторинг, визначення витрат
- c) Визначення цілей, формулювання стратегії, створення організаційної структури
- d) Визначення цілей, оцінка зовнішніх факторів, встановлення інструментів виміру результатів

6. Які з наведених елементів є частиною програми підвищення конкурентоспроможності?

- a) Визначення витрат
- b) Організаційні форми підвищення конкурентоспроможності
- c) Встановлення міжнародних стандартів
- d) Підвищення рентабельності продукції

7. Який елемент є ключовим при створенні організаційної структури програми підвищення конкурентоспроможності?

- a) Визначення основних цілей
- b) Призначення відповідальних осіб
- c) Оцінка ефективності заходів
- d) Планування витрат

8. Яким чином здійснюється моніторинг перебігу програми підвищення конкурентоспроможності?

- a) Під час оцінки ринкової ситуації

- b) Через оцінку внутрішніх процесів підприємства
- c) За допомогою регулярних перевірок та аналізу результатів
- d) Виключно на основі звітів від зовнішніх консультантів

9. Як міжнародний досвід може бути корисним для розроблення програми підвищення конкурентоспроможності на національному рівні?

- a) Він дозволяє створити конкурентні бар'єри
- b) Він допомагає забезпечити ефективні організаційні форми
- c) Він надає приклади успішних стратегій і практик
- d) Він допомагає знизити витрати на інновації

10. Як правильно визначити пріоритети цілей при розробленні програми підвищення конкурентоспроможності?

- a) Встановити чіткі та досяжні терміни
- b) Проаналізувати ринок і конкурентів
- c) Визначити найбільш ефективні методи підвищення конкурентоспроможності
- d) Визначити найменш важливі фактори внутрішнього управління

### **Практичне завдання**

Використовуючи методи стратегічного планування та інструменти оцінки конкурентних переваг, розробіть стратегію впровадження програм для підвищення продуктивності, якості та інновацій. Обґрунтуйте вибір організаційних форм та методів підвищення конкурентоспроможності, враховуючи специфіку підприємства та його позицію на ринку. Оцініть, які внутрішні та зовнішні фактори можуть вплинути на успішність програми, і надайте рекомендації щодо адаптації програми в умовах змін на ринку.

### **Ситуаційне завдання**

Компанія, яка спеціалізується на виробництві споживчих товарів, таких як одяг, побутова техніка та аксесуари, зіткнулася з підвищенням конкуренції, зокрема з боку міжнародних брендів, та змінами в попиті споживачів через економічну нестабільність. Компанія розглядає можливість розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності для забезпечення стійкості на ринку та збільшення частки. Для цього вона планує впровадити інноваційні методи виробництва, поліпшити якість продукції та адаптувати організаційну структуру до змін. Крім того, компанія хоче оптимізувати внутрішні процеси та покращити взаємодію з постачальниками.

Завдання для обговорення:

1. Які організаційні форми та методи підвищення конкурентоспроможності найбільш ефективні для цієї компанії з урахуванням специфіки її діяльності?

2. Як компанії слід визначити пріоритети для підвищення конкурентоспроможності в умовах змінюваного ринку?

3. Які етапи розроблення програми підвищення конкурентоспроможності необхідно пройти, щоб забезпечити її успішну реалізацію на підприємстві?

## **Тема 8. Концепція менеджменту якості як основа забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства**

Ідеологія менеджменту якості. Якість як економічна категорія. Цілі, принципи та функції управління якістю. Еволюція підходів до управління якістю. Концепція TQM як ефективний спосіб управління бізнесом. Цикл управління в моделі TQM. Якість і конкурентоспроможність: мікро і макроаспекти.

Інструментарій управління якістю. Класифікація методів менеджменту якості. Класичні та сучасні методи менеджменту якості. Використання статистичних методів у сфері управління якістю. Основні інструменти контролю якості. Основні інструменти управління якістю. Метод структурування функції якості (QFD). Реалізація методу QFD у концепції «Будинок якості».

Система управління якістю. Елементи системи управління якістю згідно з вимогами стандарту ДСТУ 180 9001-2001. Побудова процесної моделі підприємства. Застосування методів організаційного інжинірингу у процесі розроблення системи якості. Зміст етапів зі створення системи якості. Документація, що регламентує процеси в системі управління якістю.

Забезпечення ефективного функціонування системи управління якістю. Стандартизація та сертифікація як основа забезпечення управління якістю. Організаційно-правове забезпечення. Правове регулювання якості продукції з урахуванням вимог держави і споживачів. Правове забезпечення захисту прав і інтересів споживачів.

Лідерство компаній на основі якості – ключова ідея сучасного бізнесу. Досвід застосування моделі TQM провідними компаніями світу. Конкурси та премії якості як інструменти визнання конкурентоспроможності продукції та послуг.

**Понятійно-категоріальний апарат:** менеджмент якості, конкурентоспроможність, тотальний менеджмент якості (TQM), стандарти ISO, цикл PDCA, система управління якістю (СУЯ), контроль якості, міжнародні стандарти, покращення якості.

### **Питання до самоконтролю:**

1. Які основні завдання менеджменту якості на міжнародному підприємстві?
2. Як система управління якістю сприяє конкурентоспроможності підприємства на глобальному ринку?
3. Що таке цикл Демінга (PDCA), і яку роль він відіграє в управлінні якістю?
4. Чим відрізняється тотальний менеджмент якості (TQM) від традиційних методів контролю якості?
5. Які принципи закладено в основу стандартів ISO серії 9000?
6. Які елементи входять до системи управління якістю міжнародного підприємства?

7. Як інструменти управління якістю сприяють підвищенню рівня задоволеності клієнтів?
8. У чому полягає значення безперервного покращення якості для конкурентоспроможності?
9. Які є основні методи контролю якості на підприємстві?
10. Як менеджмент якості впливає на формування позитивного іміджу міжнародного підприємства?

### **Питання для самостійного вивчення**

1. Як глобалізація впливає на вимоги до якості продукції та послуг міжнародних підприємств?
2. Чому менеджмент якості став ключовим фактором конкурентоспроможності на сучасному ринку?
3. Як TQM допомагає підприємствам досягати довгострокових цілей?
4. Які виклики виникають у міжнародних компаній при впровадженні стандартів ISO?
5. Як можна забезпечити якість продукції, адаптуючи її до різних національних стандартів і очікувань клієнтів?

### **Тестові завдання:**

1. Яке з наведених понять є синонімом «управління якістю»?
  - a) Менеджмент якості
  - b) Планування виробництва
  - c) Контроль витрат
  - d) Управління маркетингом
2. Яка основна мета тотального менеджменту якості (TQM)?
  - a) Зниження собівартості продукції
  - b) Максимальне задоволення потреб усіх зацікавлених сторін
  - c) Мінімізація контролю якості
  - d) Підвищення швидкості виробництва
3. Яка основна мета впровадження стандартів ISO в міжнародних компаніях?
  - a) Забезпечення дотримання місцевих нормативів
  - b) Забезпечення високої якості продукції, орієнтованої на клієнта
  - c) Підвищення рентабельності за рахунок зниження витрат
  - d) Максимізація швидкості виробництва
4. Яка з наступних дій НЕ входить у цикл PDCA?
  - a) Планування
  - b) Контроль
  - c) Виконання
  - d) Витрати
5. До яких інструментів забезпечення якості належить метод визначення ключових характеристик продукту з погляду споживача?
  - a) Матриця QFD
  - b) Діаграма Парето

- c) Статистичний контроль
  - d) Діаграма Ісікава
6. Який із наведених етапів є частиною циклу PDCA для управління якістю?
- a) Встановлення пріоритетів
  - b) Виконання коригувальних дій
  - c) Аналіз витрат
  - d) Прогнозування
7. Яким чином система TQM сприяє постійному покращенню якості продукції?
- a) За рахунок забезпечення зворотного зв'язку від споживачів
  - b) Через максимізацію виробничих потужностей
  - c) За допомогою скорочення витрат на персонал
  - d) Через обмеження інвестицій
8. Який із наступних аспектів є важливим для розуміння потреб клієнтів у контексті управління якістю?
- a) Збір зворотного зв'язку від споживачів
  - b) Аналіз цін на конкурентну продукцію
  - c) Визначення фінансових цілей компанії
  - d) Використання стратегії лідерства на ринку
9. Як називається метод, який застосовують для перевірки правильності рішень у процесі управління якістю?
- a) Тестування на відповідність
  - b) Метод аналізу «якщо-то»
  - c) Контроль продукції через зразки
  - d) Метод головних компонент
10. Який із наведених критеріїв найбільше важливий при оцінці ефективності системи управління якістю?
- a) Рівень задоволення споживачів
  - b) Рівень витрат на персонал
  - c) Кількість співробітників у компанії
  - d) Час виконання виробничих завдань

### **Практичне завдання**

Проаналізуйте процес управління якістю на підприємстві, яке займається виробництвом споживчих товарів. Визначте основні етапи впровадження системи TQM (тотального менеджменту якості) та оцініть, як вони сприяють підвищенню якості продукції. Оцініть ефективність використання інструментів, таких як матриця QFD, діаграма Ісікава та статистичний контроль, у забезпеченні якості. Запропонуйте додаткові методи та інструменти, які можуть бути застосовані для покращення процесів управління якістю та підвищення рівня задоволення споживачів на підприємстві.

### **Ситуаційне завдання**

Виробниче підприємство, яке спеціалізується на випуску побутової техніки, планує впровадити систему тотального менеджменту якості (TQM) для підвищення ефективності виробництва та якості продукції. Однак, команда керівництва підприємства стикається з труднощами у впровадженні цієї системи через супротив з боку деяких працівників та недостатній рівень підготовки персоналу щодо принципів TQM. Підприємство вже має деякі інструменти для управління якістю, але вони не інтегровані в єдину систему, і їх ефективність обмежена.

Завдання для обговорення:

1. Які основні переваги та виклики впровадження системи TQM на підприємстві?
2. Які методи управління якістю (наприклад, матриця QFD, діаграма Ісікава) можна застосувати для оптимізації процесу виробництва та покращення якості продукції?
3. Як мотивувати працівників до участі у процесі постійного вдосконалення якості та подолати супротив до змін?

## 5. МЕТОДИ КОНТРОЛЮ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ

Контроль рівня знань є невід'ємною складовою навчального процесу. Оцінювання знань здобувачів освіти з дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства» враховує всі види занять, передбачених навчальним планом. Перевірка знань та навичок студентів проводиться за допомогою поточного, проміжного й підсумкового контролю. Під час вивчення дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства» застосовуються наступні методи оцінювання знань:

- поточний протягом семестру контроль здійснюється на практичних заняттях під час вирішення завдань;
- контрольні роботи, передбачені навчальним планом, виконується у кінці семестру індивідуально кожним студентом;
- підсумковий семестровий контроль проводиться за допомогою виконання письмової екзаменаційної роботи.

Результати складання екзамену оцінюються за шкалою балів, еквівалентною чотирибальній шкалі («відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно»).

Оцінка, еквівалентна «відмінно», виставляється, якщо студент виявив всебічно системні та глибокі знання, в повному обсязі твердо засвоїв весь програмний матеріал, вичерпно та послідовно дав відповіді на всі питання екзаменаційного білета, тісно пов'язує теорію з практикою, показує знання літератури, вміння самостійно аналізувати та тлумачити економічні норми та поняття і застосовувати їх при вирішенні завдань, правильно аргументує висновки, вміє самостійно узагальнювати матеріал і логічно його викладати, не допускаючи помилок.

Оцінка, еквівалентна «добре», виставляється, якщо студент твердо знає програмний матеріал, має навички аналізу та тлумачення економічних норм та понять, логічно відповідає на поставлені питання, не допускає суттєвих помилок.

Оцінка, еквівалентна «задовільно», виставляється, якщо студент засвоїв основний матеріал, але не знає окремих деталей, допускає неточні відповіді та формулювання понять, порушує послідовність у викладенні програмного матеріалу, має прогалини в знаннях.

Оцінка, еквівалентна «незадовільно», виставляється, якщо студент не знає значної частини програмного матеріалу, допускає суттєві помилки, не володіє навичками застосування економічних норм, які забезпечували б вирішення професійних завдань.

Підсумкова оцінка виводиться за сумою балів, набраних студентом за роботу протягом семестру (з урахуванням самостійної роботи, поточного протягом семестру контролю, контрольної роботи, передбаченої навчальним планом) та за результатами підсумкового семестрового контролю (екзамену), що дає змогу оцінити знання студентом усього курсу дисципліни.

### Схема нарахування балів

| Поточний контроль, самостійна робота, індивідуальні завдання |    |    |    |          |    |    |    |                                                  |     |                        | Екзамен | Сума |       |
|--------------------------------------------------------------|----|----|----|----------|----|----|----|--------------------------------------------------|-----|------------------------|---------|------|-------|
| Розділ 1                                                     |    |    |    | Розділ 2 |    |    |    | Контрольні роботи, передбачена навчальним планом |     | Індивідуальне завдання |         |      | Разом |
| T1                                                           | T2 | T3 | T4 | T5       | T6 | T7 | T8 | KP1                                              | KP2 | -                      |         |      | 60    |
| 4                                                            | 4  | 4  | 4  | 4        | 4  | 4  | 4  | 10                                               | 18  |                        |         |      |       |

Для допуску до складання підсумкового контролю (екзамену) здобувач вищої освіти повинен набрати не менше 10 балів з навчальної дисципліни під час поточного контролю, самостійної роботи, індивідуального завдання.

### Критерії оцінювання навчальних досягнень

#### Поточний контроль на практичних заняттях

| <ul style="list-style-type: none"> <li>– опитування</li> <li>– ситуаційні завдання</li> <li>– дискусії</li> <li>– обговорення кейсів</li> <li>– тестування</li> <li>– підготовка презентацій, доповідей та повідомлень</li> </ul> | Кількість балів | Критерії оцінювання                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                   | 4               | студент міцно засвоїв теоретичний матеріал, глибоко і всебічно знає зміст теми, логічно мислить і буде відповідь, вільно використовує набуті теоретичні знання при аналізі практичного матеріалу, висловлює своє ставлення до тих чи інших проблем, демонструє високий рівень засвоєння практичних навичок |
|                                                                                                                                                                                                                                   | 3               | студент в основному опанував теоретичними знаннями теми, але непереконливо відповідає, плутає поняття, додаткові питання викликають невпевненість або відсутність стабільних знань; відповідаючи на запитання практичного характеру, виявляє неточності у знаннях, не вміє оцінювати факти та явища.       |
|                                                                                                                                                                                                                                   | 2               | студент в основному опанував основний матеріал, але не знає окремих деталей, допускає неточні відповіді та формулювання понять, порушує послідовність у викладенні програмного матеріалу, має прогалини в знаннях.                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                   | 1               | студент не знає значної частини теоретичного матеріалу, допускає суттєві помилки, не володіє навичками застосування економічних норм, які забезпечували б вирішення професійних завдань                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                   | 0               | студент не опанував навчальний матеріал теми, відсутні наукове мислення, практичні навички не сформовані.                                                                                                                                                                                                  |

#### Проміжний контроль при виконанні контрольних робіт, передбачених навчальним планом

| Контрольна робота   | Зміст                                   | Максимальна кількість балів | Критерії оцінювання                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------|-----------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Контрольна робота 1 | Десять тестових завдань за темами курсу | 10                          | Кожна вірна відповідь оцінюється в 1 бал.<br>Неправильна відповідь оцінюється в 0 балів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Контрольна робота 2 | Десять тестових завдань за темами курсу | 10                          | Кожна вірна відповідь оцінюється в 1 бал.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                     | Ситуаційне завдання                     | 8                           | 7-8 – студент обґрунтував відповідь на поставленні в завданні питання, володіє сучасним інструментарієм управління конкурентоспроможністю підприємства<br>5-6 – студент в цілому дав відповідь на запитання, що поставленні в завданні, однак є певні незначні помилки або в обґрунтуванні / або поясненні самої ситуації<br>3-4 – студент дав відповіді ні на всі поставленні запитання за завданням, в цілому погано володіє основними інструментами маркетингового стратегічного аналізу |

|  |  |  |                                                                                                                                  |
|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | 0-2 – студент або взагалі не виконав завдання або виконав його на дуже низькому рівні, не розуміє сутності поставленого завдання |
|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Підсумковий контроль у вигляді письмового екзамену**

| Структура білету                                                      | Максимальна кількість балів                            | Критерії оцінювання                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Десять тестових завдань за темами курсу                               | 10                                                     | Кожна вірна відповідь оцінюється в 1 бал.<br>Неправильна відповідь оцінюється в 0 балів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Теоретичні питання (3 питання)                                        | 15<br>(кожне питання максимально оцінюється в 5 балів) | 5 – студент надав розгорнуту відповідь, продемонстрував навички формулювання власної думки та вільне володіння матеріалом як основним так й додатковим, наводить приклади<br>4 – студент в цілому надав повну відповідь, продемонстрував навички формулювання власної думки та вільне володіння матеріалом як основним так й додатковим, однак є певні незначні помилки або похибки<br>3 – студент розкрив сутність питання на задовільному рівні, в цілому не достатньо розуміється на матеріалі, не може обґрунтувати власної думки або навести приклади<br>0-2 – студент або взагалі не відповів на запитання або відповів на мінімально задовільному рівні, питання розкрито не достатньо, є значні помилки, приклади не наведено тощо |
| Практичне завдання (вирішити ситуаційне завдання та зробити висновок) | 15                                                     | 13-15 – студент обґрунтував висновки щодо вирішення завдань, демонструє розуміння методів, що вивчаються<br>8-12 – студент в цілому проаналізував все правильно, є певні незначні недоліки або помилки, або недостатньо обґрунтовані висновки<br>4-7 – студент виконав завдання, однак є грубі помилки, не зроблено висновки<br>0-3 – студент або взагалі не виконав завдання або виконав його на дуже низькому рівні, не може зробити висновки                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

**Шкала оцінювання**

| Сума балів за всі види навчальної діяльності протягом семестру | Оцінка                              |                                  |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
|                                                                | для чотирирівневої шкали оцінювання | для дворівневої шкали оцінювання |
| 90-100                                                         | відмінно                            | зараховано                       |
| 70-89                                                          | добре                               |                                  |
| 50-69                                                          | задовільно                          |                                  |
| 1-49                                                           | незадовільно                        | не зараховано                    |

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна література

1. Дмитрієв І.А. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
2. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
3. Управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур: Навч. посіб. С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. К.: КНЕУ, 2008. 520 с.
4. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К.: Наш формат, 2020. 325 с.
5. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2013. 456 с.

### Допоміжна література

1. Варналій З.С. Конкурентоспроможність національної економіки: проблеми та пріоритети інноваційного забезпечення: монографія. К.: Ліра, 2013. 387 с
2. Капаруліна І.М. Розвиток підприємства: концепція і технологія дослідження: монографія. К.: ЦУЛ, 2015. 432 с
3. Котлер Ф., Келлер К.Л., Павленко А.Ф. Маркетинговий менеджмент. К.: Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с.
4. Реверчук С.К. Основи теорії економічної конкуренції: навч. посіб. Львівський національний ун-т ім. Івана Франка. Економічний факультет. К.: Знання, 2007. 272 с.
5. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів; пер. з англ.: Ірина Ємельянова, Ірина Гнатковська. Київ: Наш формат, 2019. 622 с.
6. Кім В. Чан. Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2016. 382
7. Кузьминчук Н.В., Шайтуро О.П., Євтушенко В.А., Куценко Т.М., Терованесова О.Ю. Управління конкурентостійкістю підприємств: теорія і методи сучасних досліджень, організаційно–правове забезпечення: монографія. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна. 2021. 423 с.  
<https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/16673>
8. Кузьминчук Н. В., Ляшевська В. І., Бутенко М. К. Удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю та конкурентоспроможністю підприємств Бізнес інформ № 12(2023). С. 363-368.  
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-363-368>
9. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Чорній Д.М. Особливості стратегічного менеджменту міжнародних корпорацій у контексті підвищення їх

конкурентоспроможності. Економіка та суспільство. 2022. №39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-85>

10. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Буримченко А.О. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах інформаційної економіки. Науковий погляд: економіка та управління. 2022. № 2(78) С. 79-86. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-78-12>

11. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Клименко Д.О. Конкурентоспроможна рекламна стратегія підприємства: аспекти фінансового аналізу маркетинг-менеджменту Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки. 2021. Випуск № 2(04) 54-59. URI: [http://e-visnyk.dniprondise.in.ua//journals/4\\_2021/10.pdf](http://e-visnyk.dniprondise.in.ua//journals/4_2021/10.pdf)

#### **Посилання на інформаційні ресурси в Інтернеті, відео–лекції, інше методичне забезпечення**

1. Дистанційний курс «Управління конкурентоспроможністю підприємства» <https://moodle.karazin.ua/course/view.php?id=3067>

2. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>.

3. Державна науково-педагогічна бібліотека України імені В. О. Сухомлинського. URL: [www.library.edu-ua.net](http://www.library.edu-ua.net).

4. Центральна наукова бібліотека ХНУ імені В. Н. Каразіна. URL: <http://www.library.univer.kharkov.ua/OpacUnicode/index.php>.

5. Харківська державна наукова бібліотека імені Короленко. URL: <http://korolenko.kharkov.com/>.

6. Державний комітет статистики України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).

7. Положення про організацію освітнього процесу в Харківському національному університеті імені В. Н. Каразіна <https://karazin.ua/osvita/organizatciia-navchalnogo-protcesu/>

Електронне навчальне видання комбінованого використання  
Можна використовувати в локальному та мережевому режимі

**Кузьминчук** Наталія Валеріївна  
**Сагайдак-Нікітюк** Ріта Василівна  
**Куценко** Тетяна Миколаївна  
**Ляшевська** Вікторія Іванівна

## **УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Методичні рекомендації  
до практичних занять та самостійної роботи з дисципліни  
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальністю  
D5 «Маркетинг» освітньо-професійної програми «Маркетинг»

В авторській редакції

Підписано до розміщення 27.03.2026. Гарнітура Times New Roman.  
Ум. друк. арк. 2,94. Обсяг 0,667 Мб. Зам. № 116/26.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,  
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009  
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна