

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В. Н. КАРАЗІНА

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА**

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

Електронний ресурс

Рецензенти:

І. А. Федоренко – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту та фінансів, Національна академія Національної гвардії України;

І. П. Порсюрова – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва, ННІ «УПА» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 4 від 23 січня 2026 року)*

Управління конкурентоспроможністю підприємства : методичні рекомендації
У 67 до самостійної роботи з дисципліни для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальністю D5 «Маркетинг» освітньо-професійної програми «Маркетинг» [Електронний ресурс] / Н. В. Кузьминчук, Р. В. Сагайдак-Нікітюк, Т. М. Куценко. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2026. – (PDF 97 с.)

Методичні рекомендації присвячено питанням підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань D Управління, адміністрування та право. До кожної теми наведено лекційний матеріал, питання до самостійної роботи і тестові завдання.

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., 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Частина 1. Лекційний матеріал у таблицях і рисунках	5
Тема 1. Конкурентоспроможність як економічна категорія	6
Тема 2. Конкурентоспроможність продукції та методи її оцінювання	18
Тема 3. Конкурентоспроможність підприємства	25
Тема 4. Конкурентні стратегії	37
Тема 5. Формування конкурентних переваг підприємницьких структур	46
Тема 6. Аналіз конкурентного середовища підприємницьких структур	51
Тема 7. Розроблення та забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності	62
Тема 8. Менеджмент якості як фундамент забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства	68
ПИТАННЯ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА	84
ЧАСТИНА 2. ТРЕНІНГОВА ТЕСТОВА ПРОГРАМА	88
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	92

ВСТУП

У сучасних умовах для кожного підприємства особливо важливо правильно оцінювати ринкові обставини з тим, щоб запропонувати ефективні засоби конкуренції, які, з одного боку, відповідали б ринковій ситуації в Україні й тенденціям її розвитку, з другого – особливостям конкретного виробництва.

Метою самостійної роботи є формування у здобувачів вищої освіти комплексу додаткових знань про систему забезпечення конкурентоспроможності підприємств та оволодіння навичками конкурентного аналізу на базі інтеграції теоретичних і прикладних знань, здобутих у процесі вивчення нормативних і спеціальних дисциплін, навичок, надбаних протягом попереднього навчання, практичних умінь щодо управління конкурентоспроможністю конкретної фірми.

У результаті виконання самостійної роботи здобувач вищої освіти повинен:

- знати і вміти застосовувати у практичній діяльності сучасні принципи, теорії, методи і практичні прийоми маркетингу;
- використовувати методи маркетингового стратегічного аналізу та інтерпретувати його результати з метою вдосконалення маркетингової діяльності ринкового суб'єкта;
- вміти аналізувати глобальні проблеми та інтегрувати їх у розробку маркетингових стратегій, спрямованих на сталість і соціальну відповідальність бізнесу, ефективно управляти корпоративною відповідальністю в маркетингових проєктах.

ЧАСТИНА 1.
ЛЕКЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ У ТАБЛИЦЯХ І РИСУНКАХ

Тема 1

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЯК ЕКОНОМІЧНА КАТЕГОРІЯ

План лекції

- 1.1. Конкуренція: сутність і види
- 1.2. Еволюція поглядів на конкуренцію
- 1.3. Конкурентоспроможність суб'єкта конкуренції та її основні ознаки

Мета теми: розкрити значення конкурентоспроможності для забезпечення виживання та досягнення сучасними підприємствами довготривалого ринкового успіху

Результати вивчення теми – чітке розуміння студентом:



що є об'єктом, суб'єктом і предметом економічної конкуренції, її рівнів, видів, форм і методів



сутності та ознак конкурентоспроможності як властивості ринкового суб'єкта



генезису теорії конкуренції, основних етапів її еволюції та сучасних напрямків розвитку

1.1. Конкуренція: сутність і види

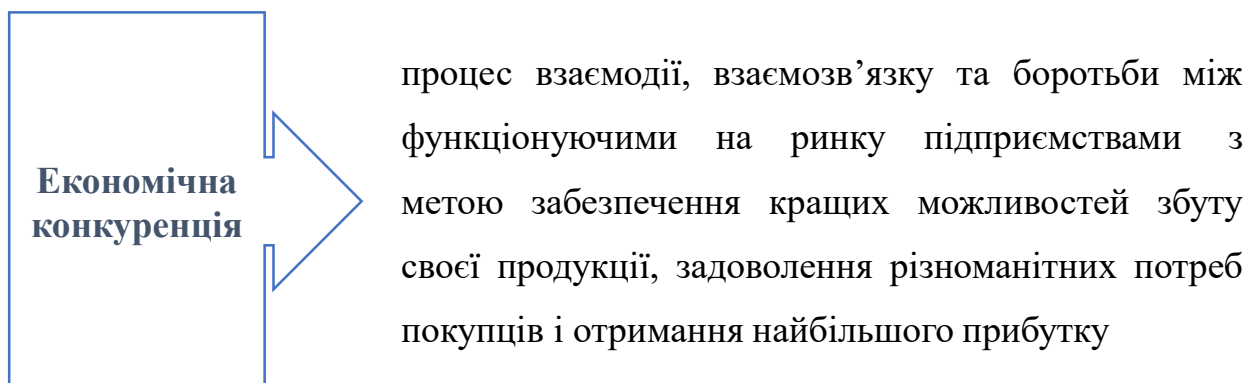
Економічна конкуренція

змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибрати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку

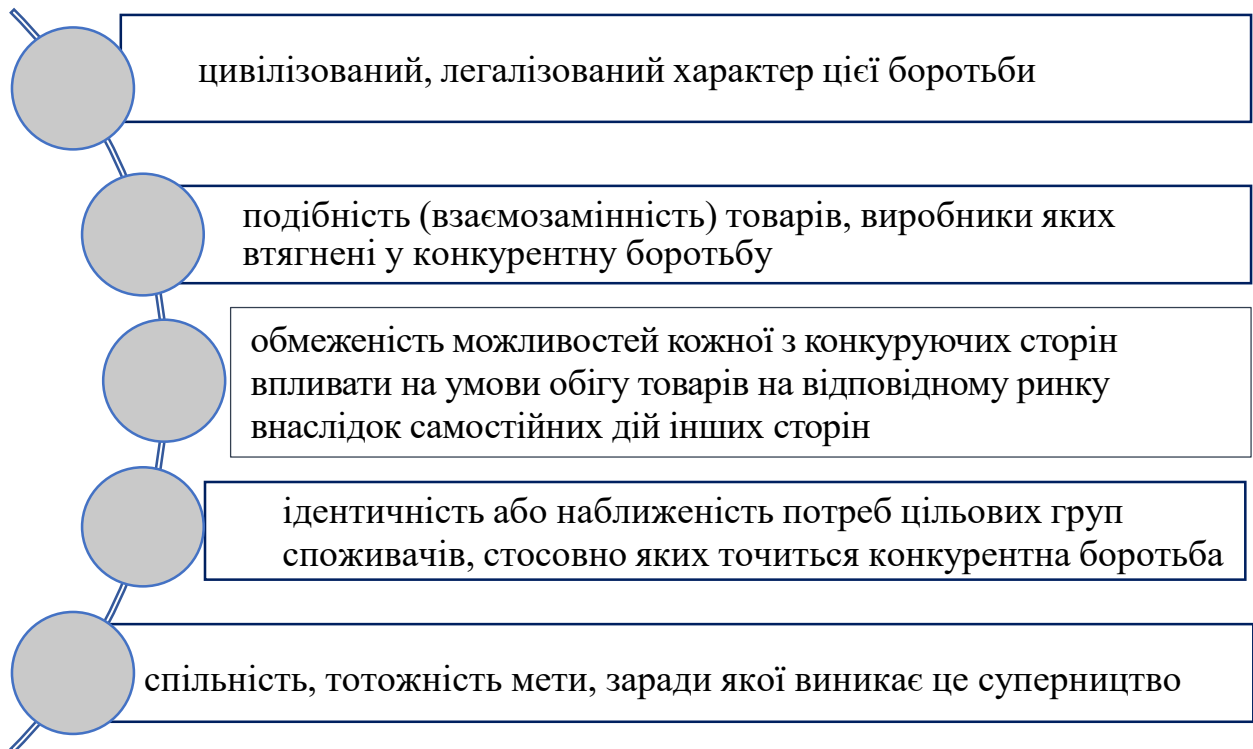
Закон України «Про захист економічної конкуренції»

Наукові підходи до визначення дефініції «конкуренція»

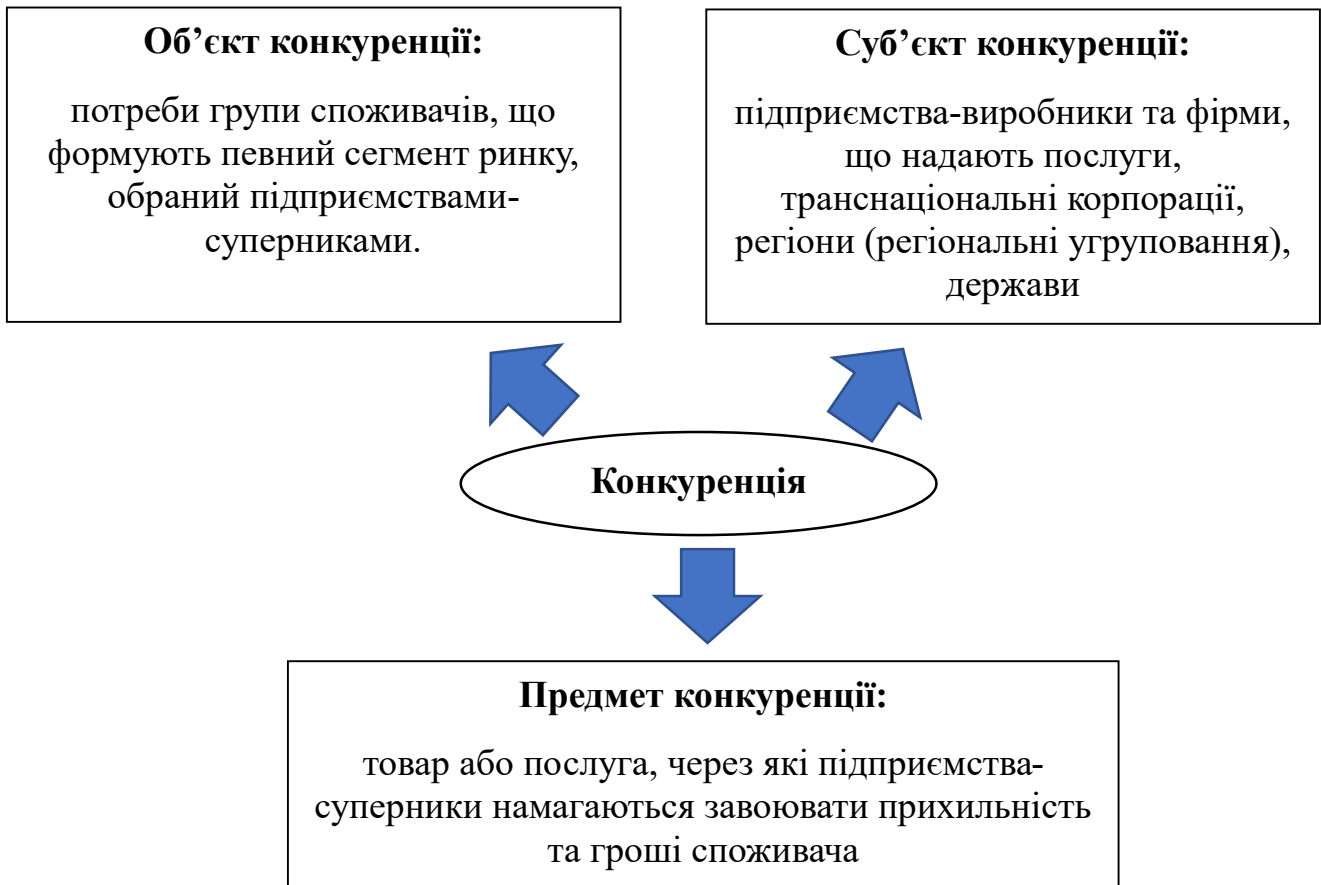
Вчений	Визначення дефініції «конкуренція»
Азоев Г.Л., Зав'ялов П.С., Райзберг Б.А.	Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців.
Кіперман Г. Я.	Процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби виробників і постачальників при реалізації продукції, економічне суперництво між відособленими товаровиробниками або постачальниками товарів (послуг) за найбільш вигідні умови збуту.
Макконнел К.Р., Брю С.Л.	Наявність на ринку більшої кількості незалежних покупців і продавців, та можливість для них вільно входити на ринок і залишати його.
Маршалл А.	Змагання однієї людини з іншими, особливо при продажу або купівлі чого-небудь.
Спірідонов І.А.	Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різних потреб покупців й одержання найбільшого прибутку.
Перцовський Н.І.	Процес управління суб'єктом власними конкурентними перевагами для досягнення своїх цілей у боротьбі з конкурентами, за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах.
Юр'єва Т.В.	Змагання між товаровиробниками за найбільш вигідні сфери вкладання капіталу, ринки збуту, джерела сировини.



Відмітні риси сучасного трактування економічної конкуренції

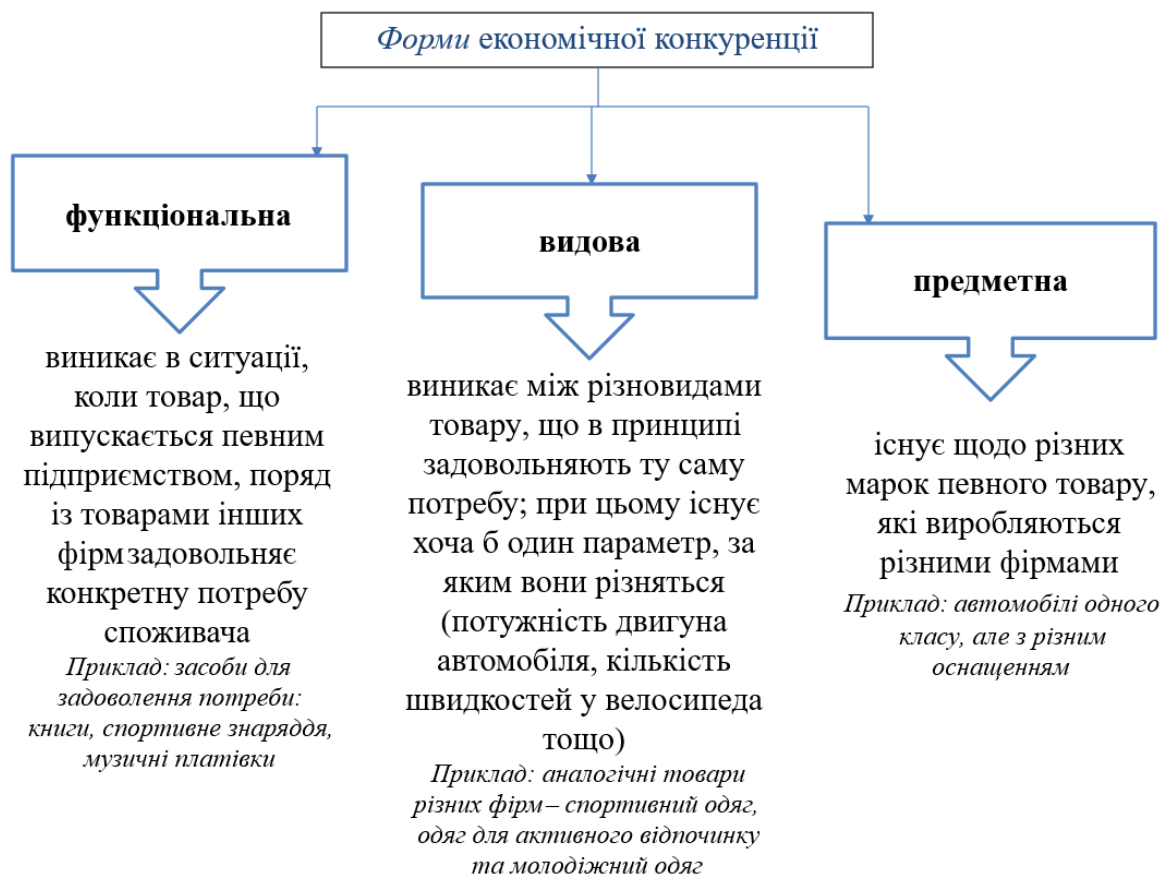


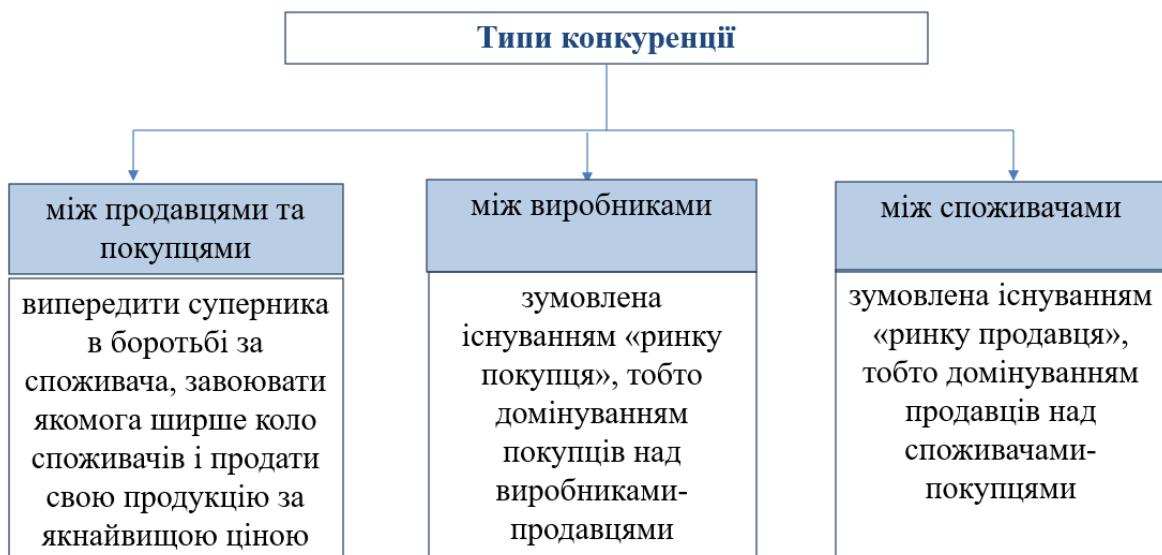
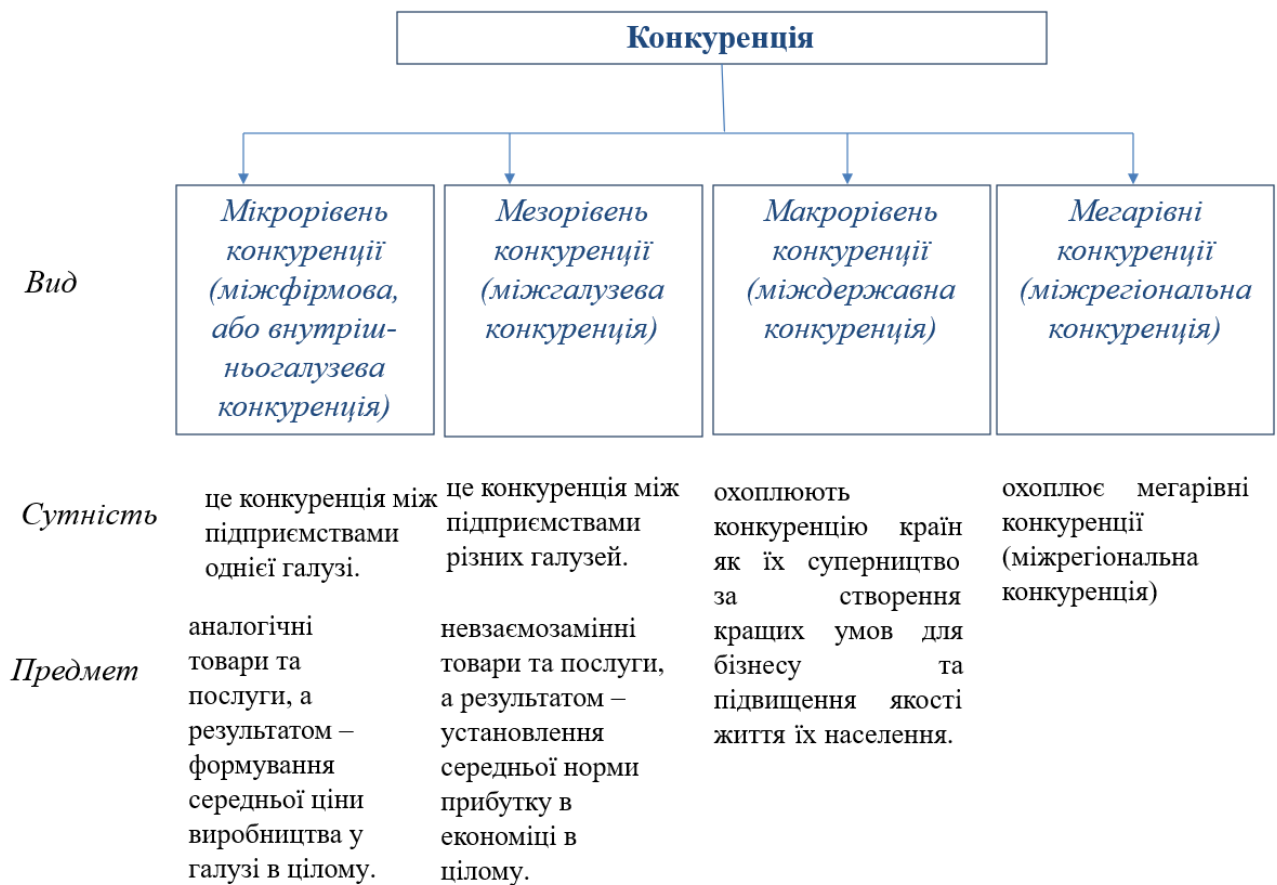
Конкуренція як економічна категорія



Функції конкуренції

Функція	Сутність
Функція регулювання	Для утримання в боротьбі, підприємець має пропонувати вироби, яким віддає перевагу споживач
Функція мотивації	Для підприємця конкуренція - шанс та ризик одночасно: ✓ підприємства, які пропонують ліпшу за якістю продукцію або виробляють її з меншими виробничими витратами, отримують винагороду у вигляді прибутку (позитивні санкції); це стимулює технічний прогрес; ✓ підприємства, які не реагують на побажання клієнтів або порушення правил конкуренції своїми суперниками на ринку, отримують покарання у вигляді збитків або витісняються з ринку (негативні санкції)
Функція розподілу	Конкуренція дозволяє розподіляти дохід серед підприємств і домашніх господарств у відповідності з їхнім ефективним внеском
Функція контролю	Конкуренція обмежує й контролює економічну потужність кожного підприємства (якщо монополіст може призначати єдино можливу ціну, то конкуренція надає покупцеві можливість вибору серед декількох продавців)





Класифікація конкуренції

Ознака	Вид
Територіальна ознака	- внутрішньогалузева - міжгалузева
Вид конкурентної поведінки	- конкуренція між продавцями та покупцями - конкуренція між виробниками - конкуренція між споживачами
Конкуруючі суб'єкти	- пряма конкуренція - непряма конкуренція
Конкурентна ситуація в галузі і на ринку	- досконала (чиста) - недосконала (монополістична або олігополістична)
Критерій результативності	- ефективна конкуренція - неефективна
Дотримання норм законодавства	- добросовісна - недобросовісна
Методи конкурентної боротьби	- цінова - нецінова
Масштаб розвитку	- індивідуальна - галузева - міжгалузева - національна - міжнародна
Спосіб й характер задоволення споживчого попиту	- функціональна - видова - предметна
Характер розвитку	- вільна - регульована
Залежно від моделі ринку	- досконала - монополістична - олігополістична - чиста монополія
З урахуванням дотримання норм законодавства	- сумлінна - несумлінна



Цінова конкуренція - вид конкурентної боротьби за допомогою цін, передусім шляхом їх зниження з метою стимулювання попиту. Застосовується великими компаніями, орієнтованими на масовий попит, фірмами, що не мають достатніх сил і можливостей у сфері нецінової конкуренції, а також під час проникнення на ринки з новими товарами, при зміцненні позицій у разі раптового загострення проблеми збуту



Нецінова конкуренція базується на виділенні окремих товарів з низки товарів-конкурентів і наданні їм унікальних, відмітних для покупця властивостей (зміна властивостей продукції; надання продукції якісно нових властивостей; створення нової продукції для задоволення тих же потреб; створення нової продукції для задоволення потреб, що не існували раніше; оновлення властивостей товару, що є символом моди, престижу; вдосконалення послуг, супутніх товару



Досконала конкуренція характеризується поліполією, тобто великою кількістю продавців і покупців того самого товару



Олігополістична конкуренція характеризується невеликою кількістю учасників конкуренції (в межах десятка)



Монополістична конкуренція характеризується наявністю великої кількості виробників, що пропонує схожу, але не ідентичну продукцію, тобто на ринку присутня диференційована продукція.



Чиста монополія – різновид монополії, за якої на ринку діє лише один виробник (продавець), що реалізує товар, у якого немає близьких замінників



Адміністративна монополія виникає внаслідок дії державних органів, що надають окремим фірмам виключні права на виконання певного роду діяльності

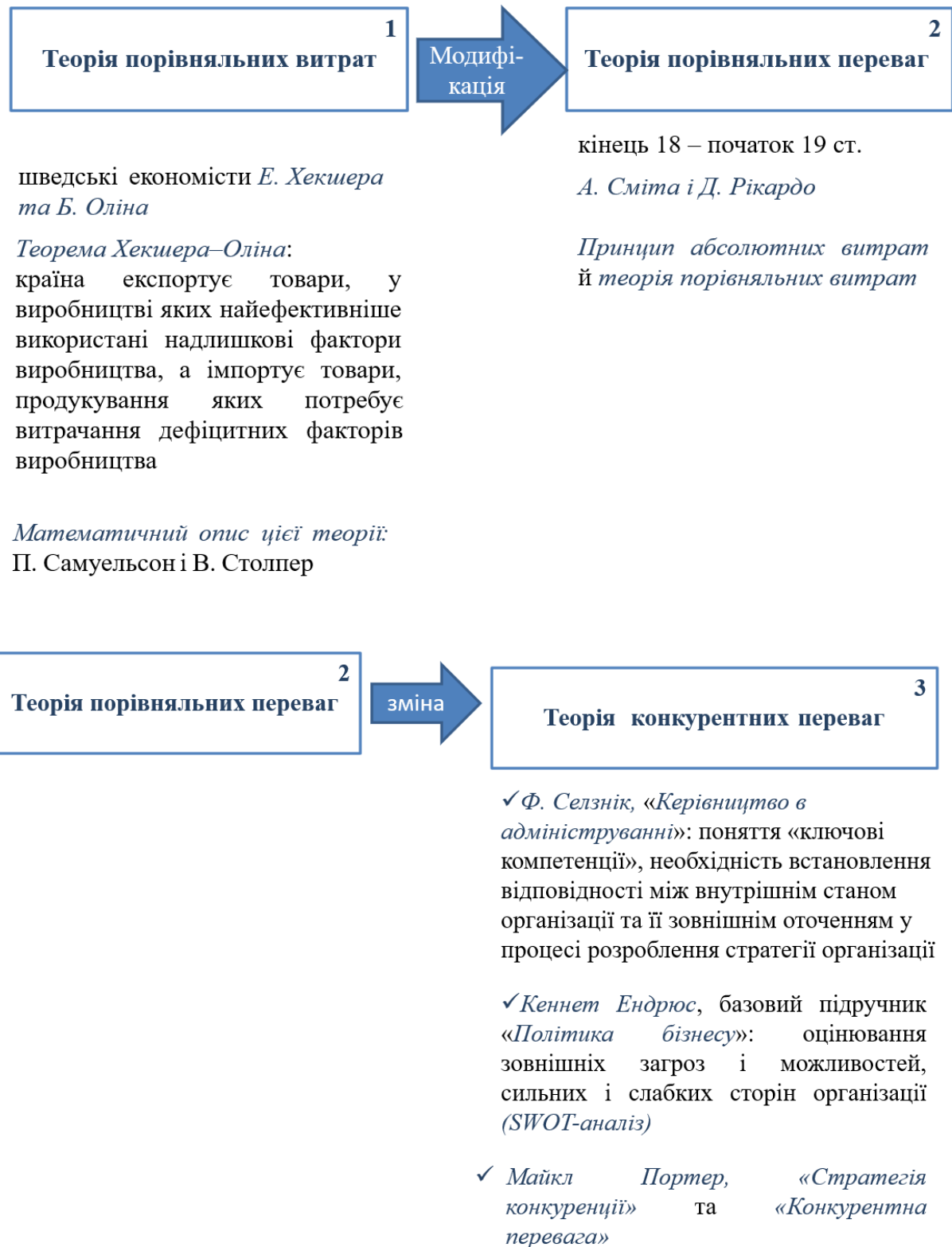


Природна монополія може з'явитись у випадку, коли весь обсяг певного товару чи послуги є продуктом однієї чи кількох фірм, а також виникає в сільському господарстві та добувних галузях промисловості



Економічна монополія зростає на основі закономірностей господарського розвитку

1.2. Еволюція поглядів на конкуренцію



Ключові положення теорії конкурентних переваг по М. Портеру



два основних типи конкурентних переваг підприємства – низькі витрати та диференціація, які у комбінації з масштабами конкурентного бізнесу дають змогу розробити три генеричні (родові, базові) стратегії – лідерство у витратах, диференціація та фокусування, що сприяють досягненню фірмою результатів, вищих за середньогалузеві



Концентрація зусиль на реалізації однієї з трьох типових стратегій



Стан конкуренції в галузі є результатом дії п'яти конкурентних сил:

- суперництва серед існуючих фірм;
- загрози входження у галузь нових підприємств;
- впливу постачальників;
- загрози виробництва замінників;
- впливу покупців



Фірми досягають конкурентних переваг, коли знаходять нові способи конкуренції в галузі



Проміжок часу, протягом якого підприємству вдається утримати конкурентну перевагу, залежить від трьох чинників:

- характеру джерела конкурентної переваги, тобто складності її копіювання (переваги низького та високого рангу);
- кількості наявних у фірми джерел конкурентної переваги;
- постійного вдосконалення всіх процесів, пошуку перспективних нововведень

Теорія ресурсної бази 4



Біргер Вернерфельт



1984 р.



Основні положення



Погляд на фірму з позиції наявних у неї ресурсів веде до висновків, суттєво відмінних від одержуваних за традиційного продуктового підходу



Можливість визначити типи ресурсів, які зумовлюють високі прибутки підприємств



Стратегія підприємства повинна передбачати досягнення рівноваги між експлуатацією існуючих ресурсів і розвитком нових



Ресурсний напрям теорії конкурентних переваг 5



Д. Дей і Р. Венслі



Напрями діагностики конкурентних переваг



акцентований на споживачах



акцентований на конкурентах

Динамічний підхід

Стратегічний менеджмент - процес «колективного навчання», спрямований на створення і використання унікальних ключових компетенцій, відтворення яких конкурентами є дуже складним.

*«Конкуруючи за майбутнє»
К. Прахалад і Г. Хемел*

«Стратегічні наміри», які підприємство свідомо встановлює з певним перевищенням відносно наявних ресурсів

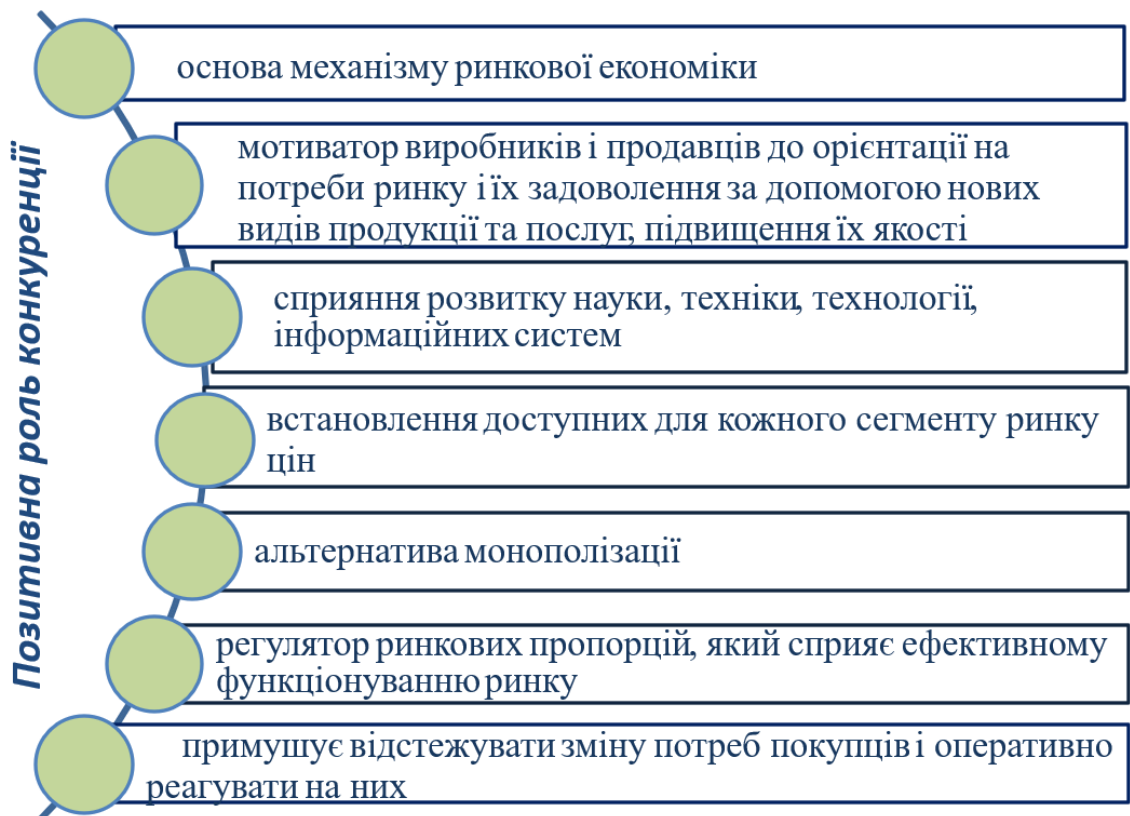
К. Прахалад і Г. Хемел

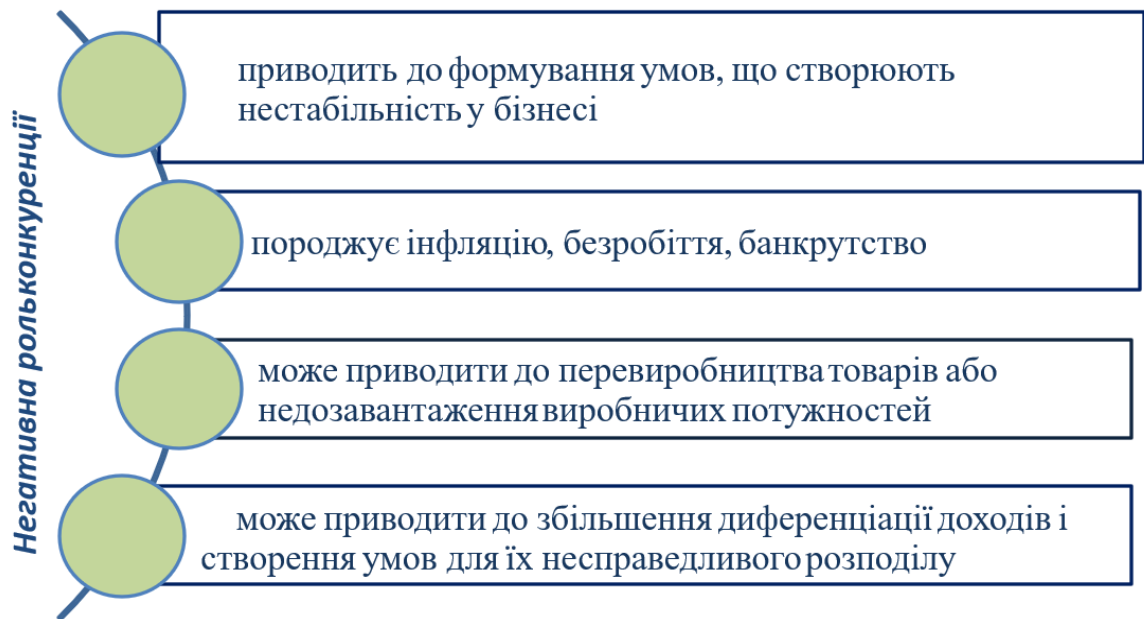
набула
подальшого
розвитку та
увійшла до складу

концепції стратегічної платформи.

Стратегічна платформа підприємства об'єднує його ресурси, базові компетенції та організаційні можливості в такий спосіб, який забезпечує підприємству довготривалу конкурентоспроможність.

Бостонська консультативна група Ж. Мілана





1.3. Конкурентоспроможність суб'єкта конкуренції та її основні ознаки

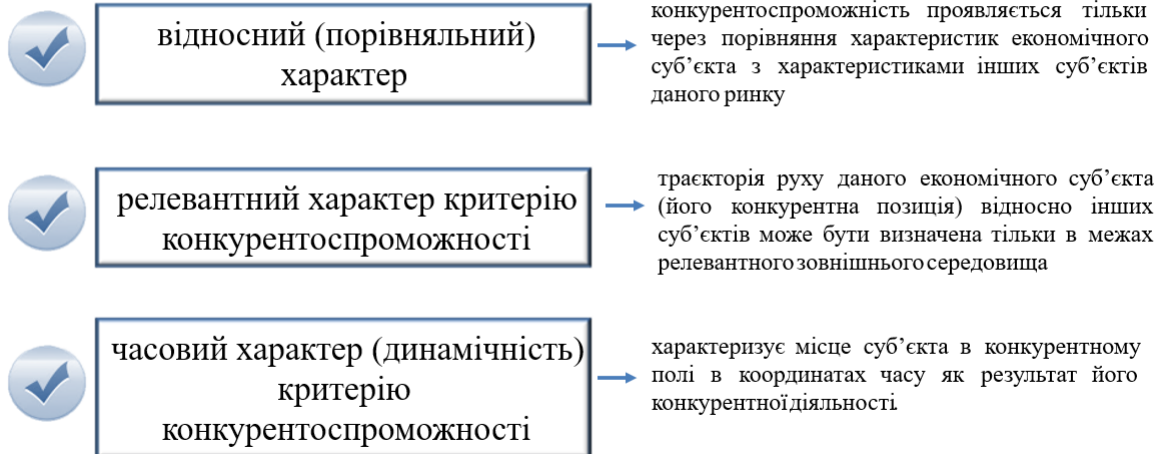
Елементи функціонування ринкової економіки

- наявність виробників і споживачів, котрі формуються в процесі суспільного поділу праці
- економічна відокремленість, зумовлена приватною або змішаною формою власності на базі корпоративного управління виробничими одиницями
- ціни, що складаються в результаті попиту і пропозиції та визначають сферу дії ринкових відносин на даний товар
- власне попит і пропозиція – найважливіші елементи ринкового механізму, які забезпечують постійний зв'язок між виробниками та споживачами економічних благ
- конкуренція, що виступає як форма взаємодії ринкових суб'єктів і механізм регулювання пропорцій

Типи ринкової поведінки підприємства:

- *агресія,*
- *суперництво,*
- *індивідуалізм,*
- *рівність,*
- *кооперація,*
- *альтруїзм*

Основні ознаки конкурентоспроможності



Методи конкурентної боротьби – передусім поліпшення якості товарів і послуг, швидке оновлення асортименту продукції, дизайн, надання гарантій і післяпродажних послуг, тимчасове зниження цін, умов оплати тощо.

Методи конкурентної боротьби:

- ☐ продати товари за нижчою ціною, ніж конкуренти
- ☐ виробляти товари з вищими якісними характеристиками
- ☐ виробляти товари з особливими властивостями, що задовольняють потреби вузького кола споживачів

Тема 2

Конкурентоспроможність продукції та методи її оцінювання

План лекції

- 2.1. Критерії та чинники конкурентоспроможності товару
- 2.2. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції
- 2.3. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару

Мета теми: дослідження та визначення основних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур, оскільки одним з ключових індикаторів останньої є саме конкурентоспроможність товару

Результати вивчення теми – чітке розуміння студентом:

- ✓ сутності, критеріїв і чинників конкурентоспроможності товару
- ✓ методів оцінювання та підходів до управління конкурентоспроможністю продукції (послуг)
- ✓ ролі якості продукції у забезпеченні її конкурентоспроможності

2.1. Критерії та чинники конкурентоспроможності товару

Критерій конкурентоспроможності товару – це якісна та (або) кількісна характеристика продукції, що виступає основою для оцінки її конкурентоспроможності

- ✓ рівень якості товару та його стабільність
- ✓ соціальна адресність
- ✓ безпечність
- ✓ споживча новизна товару
- ✓ імідж товару
- ✓ інформативність товару
- ✓ ціна споживання товару

Чинники конкурентоспроможності - безпосередні причини, необхідні та достатні для зміни одного чи кількох критеріїв конкурентоспроможності

- ✓ *Виробничі чинники*
- ✓ *Ринкові чинники*
- ✓ *Збутові чинники*
- ✓ *Сервісні чинники*

Чинники, що визначають конкурентоспроможність товару



Класифікація чинників конкурентоспроможності

☐ щодо товару

- ☒ Товарні чинники
- ☒ Нетоварні чинники

☐ ступеня контролюваності чинників підприємством

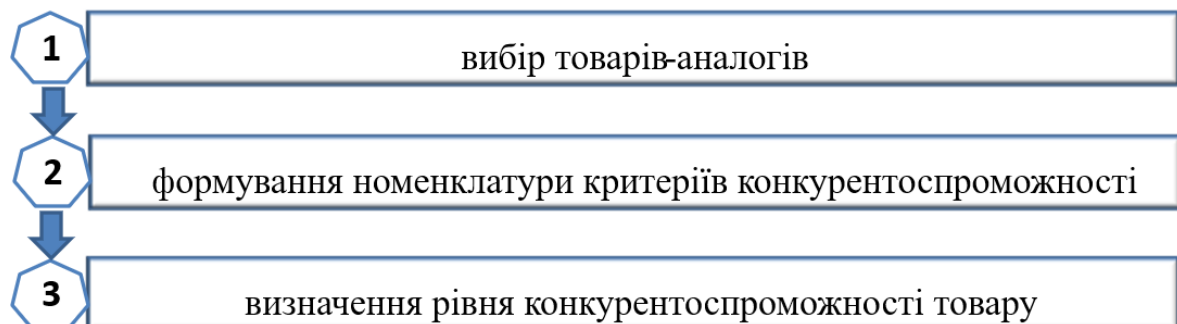
- ☒ Зовнішні чинники
- ☒ Внутрішні чинники

2.2. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції

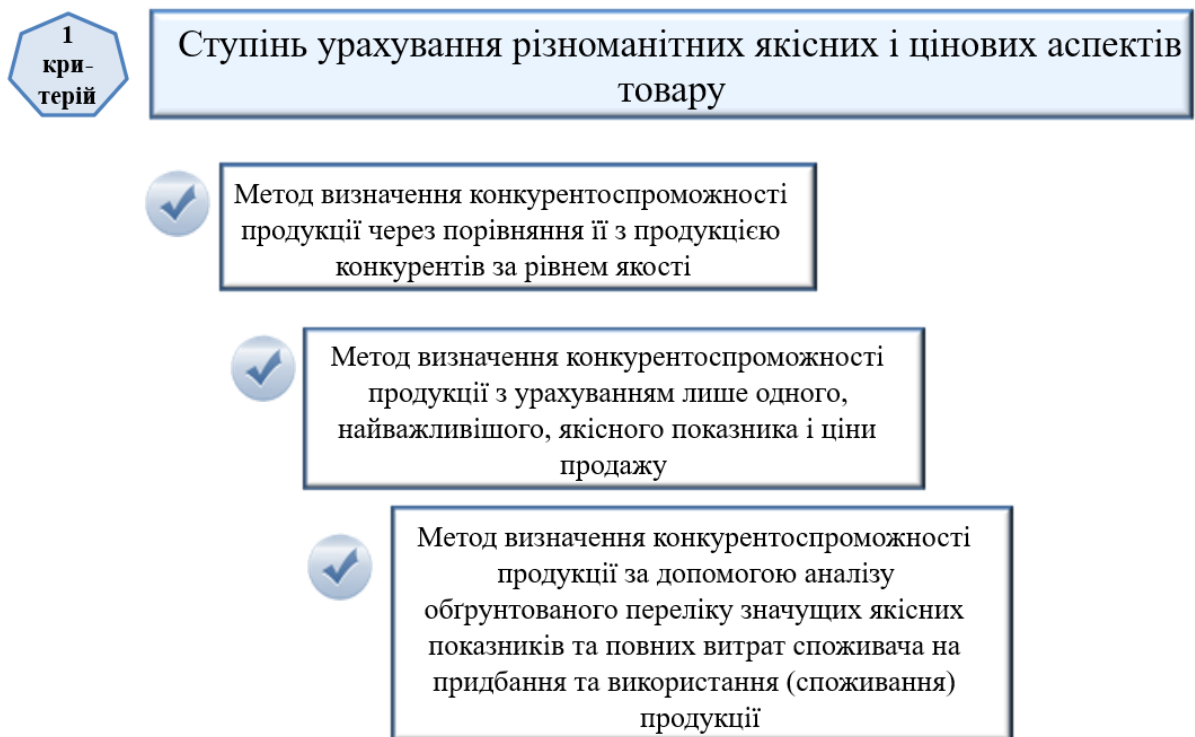
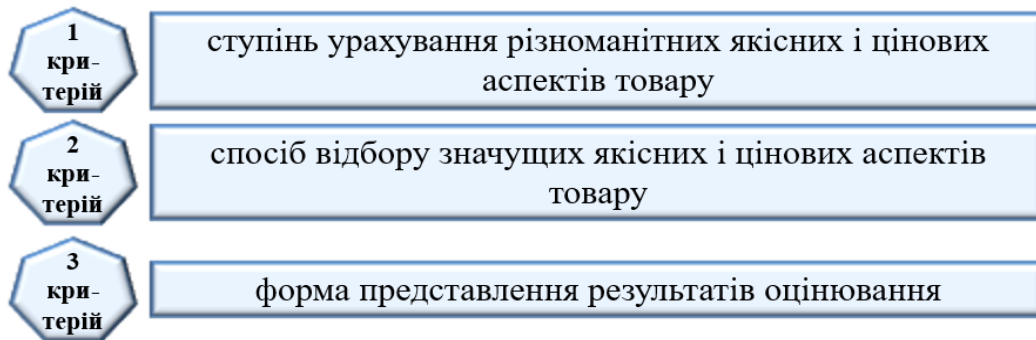
Принципи оцінювання конкурентоспроможності товарів

- ☒ орієнтація на певний тип ринку
- ☒ орієнтація на конкретний сегмент ринку
- ☒ оцінювання конкурентоспроможності з позицій певного суб'єкта ринку – виробника, продавця, споживача
- ☒ формування номенклатури критеріїв конкурентоспроможності з урахуванням рекомендованих вимог до товару та перевищенням обов'язкових вимог
- ☒ виключення подвійного рахування

Стадії процесу оцінювання рівня конкурентоспроможності товару



Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності товару





Спосіб відбору значущих якісних і цінових аспектів товару



Відбір здійснюється суб'єктами оцінювання



Відбір здійснюється на основі опитування експертів (у тому числі фахівців зі збутових і виробничих підрозділів підприємницьких структур, представників керівництва тощо)



Відбір здійснюється на основі опитування репрезентативної вибірки споживачів



Форма представлення результатів оцінювання



Розрахунково -аналітичний метод, у тому числі розрахунок інтегрального показника



співвідношення групових показників (якісного та цінового)



добутку індексів по всіх значущих показниках якості і витрат споживання



сумування зважених оцінок по всіх значущих показниках якості і витрат споживання



Матричний метод («Матриця Нільсена» тощо)



Графічний метод («Багатокутник конкурентоспроможності» тощо)



Якщо $K_{\text{int}} > 1$, то оцінюваний товар вважається конкурентоспроможнішим за товар-аналог, взятий за базу для порівняння



Якщо $K_{\text{int}} < 1$, то рівень конкурентоспроможності оцінюваного товару є нижчим, ніж товару-суперника



Якщо $K_{\text{int}} = 1$, то ситуація інтерпретується як тотожність рівнів конкурентоспроможності обох товарів.

Матричний метод оцінювання рівня конкурентоспроможності товару варто охарактеризувати на конкретному прикладі, за який взято так звану «матрицю Нільсена».

Метод передбачає:

- комплексне оцінювання конкурентоспроможності з використанням сукупності групових критеріїв – товарних, збутових, ринкових, виробничих;
- градацію рівня комерційного успіху по трьох групах – «нижчий за середній», «середній», «вищий за середній»;

— характеристику ознак за кожним одиничним критерієм товару, що аналізується, для віднесення до однієї з груп.

МАТРИЦЯ НІЛЬСЕНА (принциповий вигляд)

Критерій конкурентоспроможності	Коефіцієнт вагомості групового критерію	Приналежність товарів-конкурентів до категорії		
		нижчий за середній (до 40 балів включно)	середній (понад 40 балів, до 70 балів включно)	вищий за середній (понад 70 балів)
1. Якість товару				
2. Комплексний споживчий показник якості				
3. Інформативність				
4. Споживча новизна				
5. Імідж				
2. Ціна споживання товару				

При цьому в межах кожної категорії для підвищення точності оцінка надана в інтервалах:

0–40 балів – для категорії «нижчий за середній»,

40–70 балів – для категорії «середній»,

70–100 балів – для категорії «вищий за середній».

Якість товару – основний важіль забезпечення його конкурентоспроможності

Конкурентоспроможність товару = Якість + Ціна + Обслуговування.

Рівень якості - відносна характеристика якості продукції, що базується на порівнянні значень показників якості оцінюваної продукції з базовими значеннями відповідних показників

Стандартизація – діяльність з установлення в нормативних документах певних вимог (норм, правил і характеристик) з метою забезпечення:

- безпечності продукції (послуг) щодо навколишнього середовища, життя, здоров'я та майна споживачів;
- технічної та інформаційної сумісності;
- взаємозамінності продукції;
- якості продукції та послуг відповідно до рівня розвитку науки, техніки та технології;
- єдності вимірів;
- безпеки господарських об'єктів з урахуванням ризику виникнення природних і техногенних катастроф та інших надзвичайних ситуацій.

Сертифікація – процедура підтвердження відповідності, за якою незалежна від виробника (продавця, виконавця) та споживача (покупця) організація документально засвідчує, що продукція відповідає встановленим вимогам

Система якості – сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення управління якістю

2.3. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару

Основні підходи до управління конкурентоспроможністю

- ✓ системний,
- ✓ інноваційний,
- ✓ структурний,
- ✓ маркетинговий,
- ✓ поведінковий,
- ✓ функціональний тощо

Основні підходи до управління конкурентоспроможністю

- ✓ **Комплексний підхід** → одночасне врахування різних аспектів управління конкурентоспроможністю продукції: технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних, демографічних тощо
- ✓ **Функціональний підхід** → потреба розглядається як сукупність функцій, які необхідно виконувати для її задоволення. Після виявлення функцій створюються декілька альтернативних товарів для їх виконання та вибирається саме той, за період життєвого циклу якого виникне мінімальна кількість сукупних витрат на отримання одиниці корисного ефекту
- ✓ **Відтворювальний підхід** → увага акцентується на постійному відтворенні виробництва товарів для задоволення потреб конкретного ринку з найменшими сукупними витратами на одиницю корисного ефекту порівняно з найкращим аналогічним товаром на цьому ринку
- ✓ **Маркетинговий підхід** → передбачає орієнтацію на споживача у вирішенні будьяких завдань щодо підвищення конкурентоспроможності товару
- ✓ **Маркетинговий підхід** → зорієнтований на використання і посилення взаємозв'язків між: окремими підсистемами та елементами системи управління конкурентоспроможністю продукції; стадіями життєвого циклу об'єкта управління; рівнями управління по вертикалі; суб'єктами управління по горизонталі

Тема 3

Конкурентоспроможність підприємства

План лекції

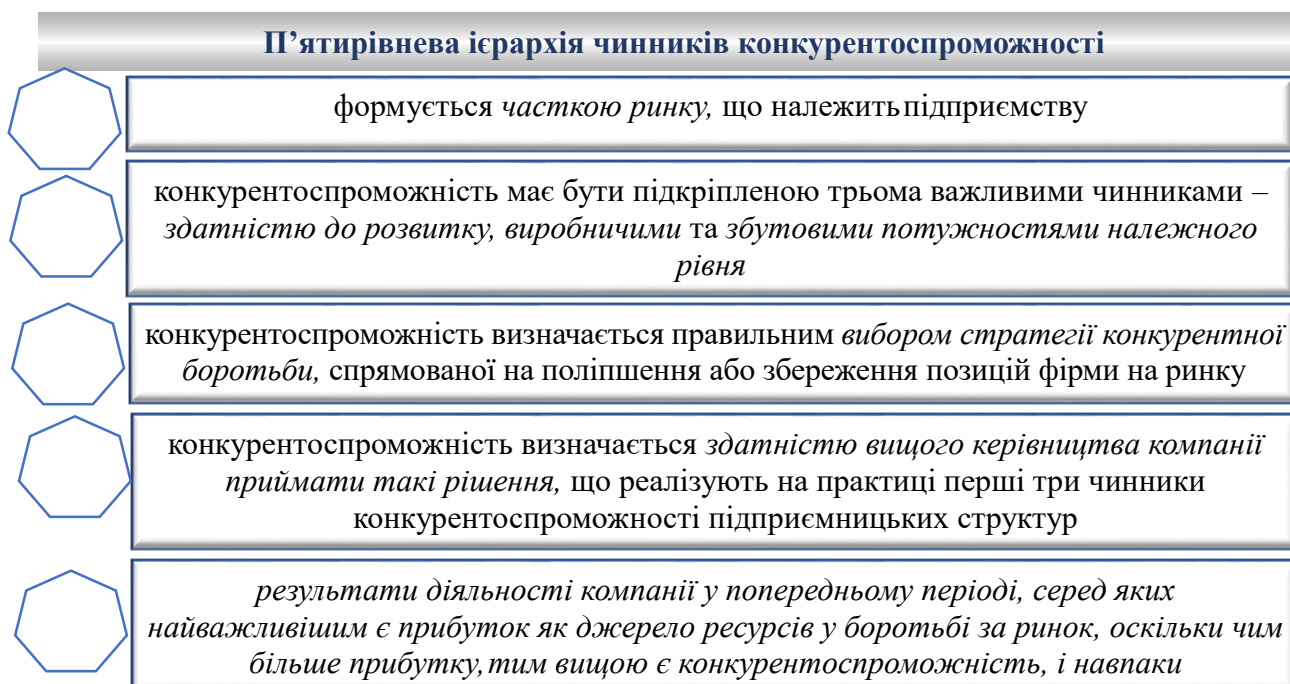
- 3.1. Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства
- 3.2. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємницьких структур
- 3.3. Системно-процесний підхід до управління конкуренто-спроможністю підприємницьких структур
- 3.4. Специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів

Мета теми: розкриття сутності предмету курсу, яким є управління формуванням конкурентних переваг і конкурентоспроможності підприємницьких структур

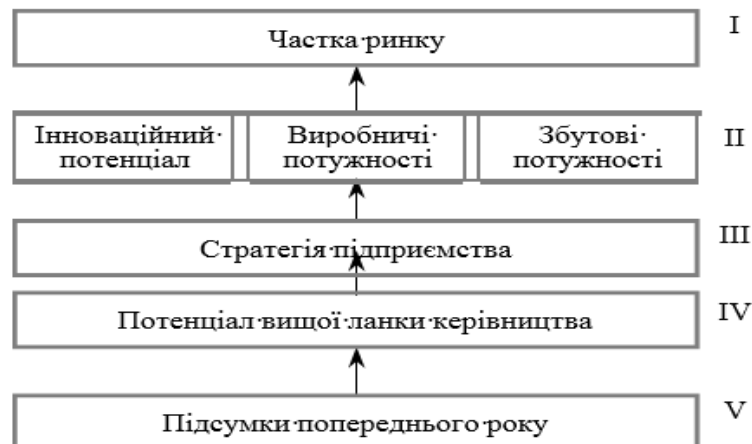
Результати вивчення теми – чітке розуміння студентом:

-  розуміння студентом чинників, які визначають рівень конкурентоспроможності підприємницьких структур
-  знання основних підходів до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємницьких структур та набуття навиків здійснення необхідних розрахунків
-  розуміння сутності управління конкурентоспроможністю (підприємницьких структур, його закономірностей та специфічних особливостей щодо бізнес-організацій різних типів)

3.1. Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства



Чинники, що визначають конкурентоспроможність підприємницьких структур



Внутрішньосистемні чинники характеризують умови внутрішнього середовища підприємницьких структур і можливість та ефективність адаптації (щодо конкурентоспроможності) підприємницьких структур до умов зовнішнього середовища

Зовнішні чинники



Галузеві

- чинники, що визначаються функціонуванням галузі як системи (до них відносять механізми внутрішньогалузевого регулювання, методи та рівень внутрішньогалузевої конкуренції, стан попиту тощо)



Макроекономічні

- чинники, що відображають умови функціонування національних економік (до них відносять загальногосподарську кон'юнктуру, стан і динаміку платоспроможного попиту, механізми державного регулювання економіки, наявність і рівень розвитку ринкової інфраструктури тощо)



Чинники світової економіки

- до чинників відносять кон'юнктуру світових ринків, міжнародний розподіл праці, динаміку валютних курсів, міжнародні угоди в сфері зовнішньої торгівлі тощо)

Ключові аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємницьких структур

- ✓ виробничий
- ✓ маркетинговий
- ✓ фінансовий
- ✓ інноваційний
- ✓ кадровий та організаційно-культурний
- ✓ управлінський

Головні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємницьких структур



3.2. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємницьких структур



Етапи дослідження, оцінювання та загалом управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур

- 1) виявлення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємницьких структур, та оцінювання їхньої значущості;
- 2) групування чинників, аналіз їхніх внутрішньогрупових і міжгрупових взаємозв'язків;
- 3) оцінювання впливу вибраних для дослідження чинників (або груп чинників) на рівень конкурентоспроможності підприємницьких структур та кількісне визначення цього рівня;
- 4) прогнозування змін включених у модель чинників у зв'язку із можливими змінами умов зовнішнього та внутрішнього середовища;
- 5) прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємницьких структур;
- 6) з'ясування шляхів і методів підвищення конкурентоспроможності;
- 7) розроблення комплексу заходів з підвищення конкурентоспроможності;
- 8) оцінювання прямих та опосередкованих витрат на реалізацію розроблених заходів;
- 9) вибір критерію ефективності заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур;

- 10) визначення ефективності розроблених заходів і вибір оптимального комплексу регулюючих впливів;
- 11) прийняття відповідних управлінських рішень.

Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємницьких структур

- графічні,
- матричні,
- розрахункові,
- комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні)

Графічний метод

оцінювання конкурентоспроможності базується на побудові «радіальної діаграми конкурентоспроможності», або «багатокутника конкурентоспроможності»

Приклад



Рис. «Багатокутник конкурентоспроможності»

Перевага графічного методу оцінювання конкурентоспроможності підприємницьких структур



- ✓ простота
- ✓ наочність

Недоліки графічного методу оцінювання конкурентоспроможності підприємницьких структур



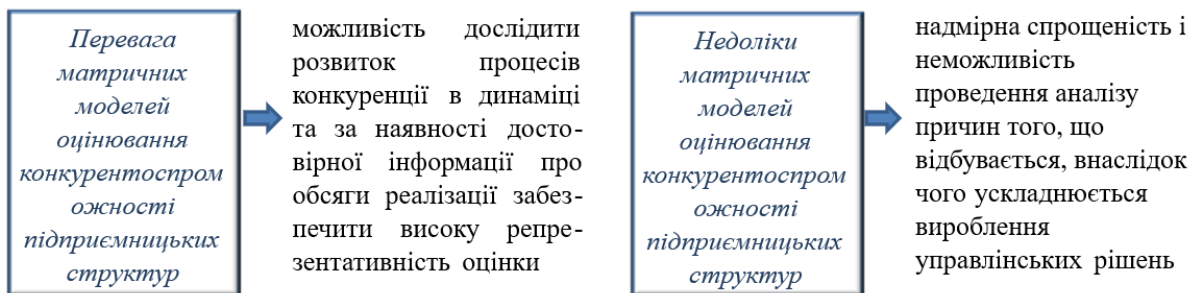
не дає змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємницьких структур

Матричні методи

базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках і стовпцях елементів

До матричних моделей, які можуть бути використані для оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємницьких структур

- ✓ матриця «Привабливість ринку/конкурентоспроможність» (модель GE/Mc Kinsey)
- ✓ матриця «Привабливість галузі/ конкурентоспроможність» (модель Shell/DPM)
- ✓ матриця «Стадія розвитку ринку/конкурентна позиція» (модель Hofer/Schendel)
- ✓ матриця «Стадія життєвого циклу продукції/конкурентна позиція» (модель ADL/LC)



Табличний метод оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємницьких структур - варіація матричного методу

Розрахункові методи

- ✓ **специфічні методи** ➔ дають можливість оцінити конкурентоспроможність підприємницьких структур по окремих аспектах його діяльності – виробничому, інноваційному, маркетинговому, фінансовому тощо
- ✓ **комплексні методи** ➔
 - метод, що базується на оцінюванні конкурентоспроможності продукції підприємницьких структур;
 - метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів;
 - метод, заснований на теорії ефективної конкуренції;
 - інтегральний метод;
 - метод самооцінювання діяльності.

Характеристика комплексних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємницьких структур

Назва методу	Сутність методу	Переваги	Недоліки
Метод, що базується на оцінюванні конкурентоспроможності продукції підприємницьких структур	Використання методу передбачає оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємницьких структур виходячи із споживчої цінності виробленої продукції. Метод ґрунтується на міркуваннях щодо того, що конкурентоспроможність виробника є тим вищою, чим вищою є конкурентоспроможність його продукції. Як показник, що оцінює конкурентоспроможність товару або послуги, використовується співвідношення двох характеристик: якості та ціни. Найбільш конкурентоспроможним вважається товар, що має оптимальне співвідношення цих характеристик. Чим більшою є різниця між споживчою вартістю товару для покупця і ціною, котру він за нього сплачує, тим більшим є запас конкурентоспроможності	Ураховує найважливіший критерій, що впливає на конкурентоспроможність підприємницьких структур, – конкурентоспроможність товару	Конкурентоспроможність підприємницьких структур ототожнюється виключно (абстраговано від інших аспектів роботи підприємницьких структур) з конкурентоспроможністю товару
Метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів	Метод базується на положеннях теорії міжнародного розподілу праці, відповідно до яких передумовою для завоювання галуззю чи підприємством стійких конкурентних позицій є наявність порівняльних переваг, що дають змогу забезпечити відносно нижчі витрати виробництва порівняно з конкуруючою галуззю чи підприємством. Оцінювання рівня конкурентоспроможності здійснюється через зіставлення не лише виробничих витрат, а й обсягів і норми прибутку, та/або обсягів продажу, та/або ринкових часток. Більш високий рівень показника при зіставленні вважається за достатню умову для того, щоб оцінити підприємство як конкурентоспроможніше	Метод достатньо простий у використанні	Не дає змоги зробити цілісні висновки про рівень конкурентоспроможності, оскільки використання як оціночного критерію виключно виробничих витрат не відбиває процеси взаємодії виробника продукції з ринком

Назва методу	Сутність методу	Переваги	Недоліки
Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції	Як основний інструмент аналізу конкурентоспроможності використовується зіставлення показників стану підприємницьких структур з відповідними показниками підприємств-конкурентів та із середньогалузевими показниками. Згідно з теорією ефективної конкуренції найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємницьких структур, де найкращим чином організовано роботу всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожної зі служб впливає велика кількість чинників – ресурсів підприємницьких структур. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів. В основі методу лежить оцінювання чотирьох групових показників чи критеріїв конкурентоспроможності з подальшим розрахунком інтегрального показника	Допомагає виявити сильні та слабкі сторони одного підприємницьких структур відносно іншого, оцінити розмір відставання, розробити управлінські дії щодо посилення слабких місць	Досить складно зібрати всю необхідну інформацію; для достовірної оцінки необхідно здійснювати трудомісткі розрахунки
Інтегральний метод	Інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємницьких структур включає в себе два елементи-співмножники: критерій, що відображає ступінь задоволення потреб споживача (характеризує відносну конкурентоспроможність товару) та критерій ефективності виробництва (як такий зазвичай використовують рентабельність активів, рентабельність власного капіталу або середню за певний період норму рентабельності). Якщо інтегральний показник дорівнює 1, рівень конкурентоспроможності аналізованого підприємницьких структур відповідає рівню конкурентоспроможності підприємницьких структур-суперника; якщо інтегральний показник менший за 1, то досліджуваний виробник менш конкурентоспроможний, ніж суперник; якщо інтегральний показник більший за 1, то досліджуваний виробник має вищий рівень конкурентоспроможності, ніж суперник	Простота, наочність. Метод дає змогу отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника	Може застосовуватися лише для оцінювання конкурентоспроможності монопродуктових підприємств, тоді як щодо диверсифікованих підприємств потрібний аналіз не одного виду продукції, а всієї товарної маси. Крім того, знайти для порівняння два (чи більше) підприємницьких структур-конкуренти, абсолютно ідентичних за видами та структурою продукції, є нереальним

Назва методу	Сутність методу	Переваги	Недоліки
Метод самооцінювання діяльності	Має кілька етапів. Спочатку виконується експертне оцінювання основних функціональних сфер підприємницьких структур (конкретний набір показників визначається обраною моделлю самооцінювання – Модель ділової досконалості, Інноваційна модель тощо). Суму оцінок за кожним критерієм помножують на «вагу» критерію та сумують результати. Далі виводиться загальна оцінка діяльності. На цьому розрахункова частина аналізу вважається завершеною. Отримана загальна оцінка має бути зіставлена з попередньою оцінкою самого підприємницьких структур або з оцінкою діяльності підприємств-конкурентів. Завдяки цьому: — з'являється потужний каталізатор удосконалення діяльності підприємницьких структур; — формується єдина мета для підприємницьких структур; — виявляються пріоритети для вдосконалення; — підприємство отримує обґрунтовані аргументи для визначення своїх можливостей у зовнішньому середовищі. Результати самооцінювання уможливають формування стратегічних і тактичних планів удосконалення відповідно до вимог Моделі ділової досконалості, які в подальшому мають бути реалізовані з використанням усіх наявних методів і засобів	Метод дає можливість: • розробити відносно простий інструмент для регулярного оцінювання діяльності будь-якої організації з вирішення завдань її безперервного вдосконалення; • використовувати процедури, які уможливають порівняння та оцінювання діяльності на основі національно визнаних критеріїв; виявити найбільші прогалини та розбіжності в планах або процесах упровадження вдосконалень	Необхідність залучення до процесу оцінювання діяльності представників всіх підрозділів підприємницьких структур. Оцінки є досить суб'єктивними (оцінювання діяльності фірми за критеріями здійснюється експертами)

3.3. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур

Управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур - певний аспект менеджменту підприємницьких структур, спрямованого на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг, забезпечення життєздатності підприємницьких структур як суб'єкта економічної конкуренції

Мета управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур - забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємницьких структур за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі

Об'єкт управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур - рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємницьких структур як суб'єкта економічної конкуренції

Суб'єкти управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур

- ✓ власник підприємницьких структур
- ✓ вищий управлінський персонал підприємницьких структур
- ✓ лінійні менеджери операційних підрозділів підприємницьких структур
- ✓ менеджери економістично-консалтингових фірм;
- ✓ державні та відомчі управлінські структури та органи

Управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур має бути спрямованим на

-  нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємницьких структур формуванням захисту проти них;
-  використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємницьких структур
-  забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізацію з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

Методологічна основа управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур - концептуальні положення сучасної економічної теорії та менеджменту, базові принципи та прикладні інструменти, застосовувані в рамках сучасних управлінських підходів, зокрема процесного, системного, ситуаційного, стратегічного

З позиції процесного підходу **управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур** – це процес реалізації певної *сукупності управлінських функцій*, якими є цілевстановлення, планування, організація, мотивація та контроль діяльності з формування конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності підприємницьких структур як суб'єкта економічної діяльності

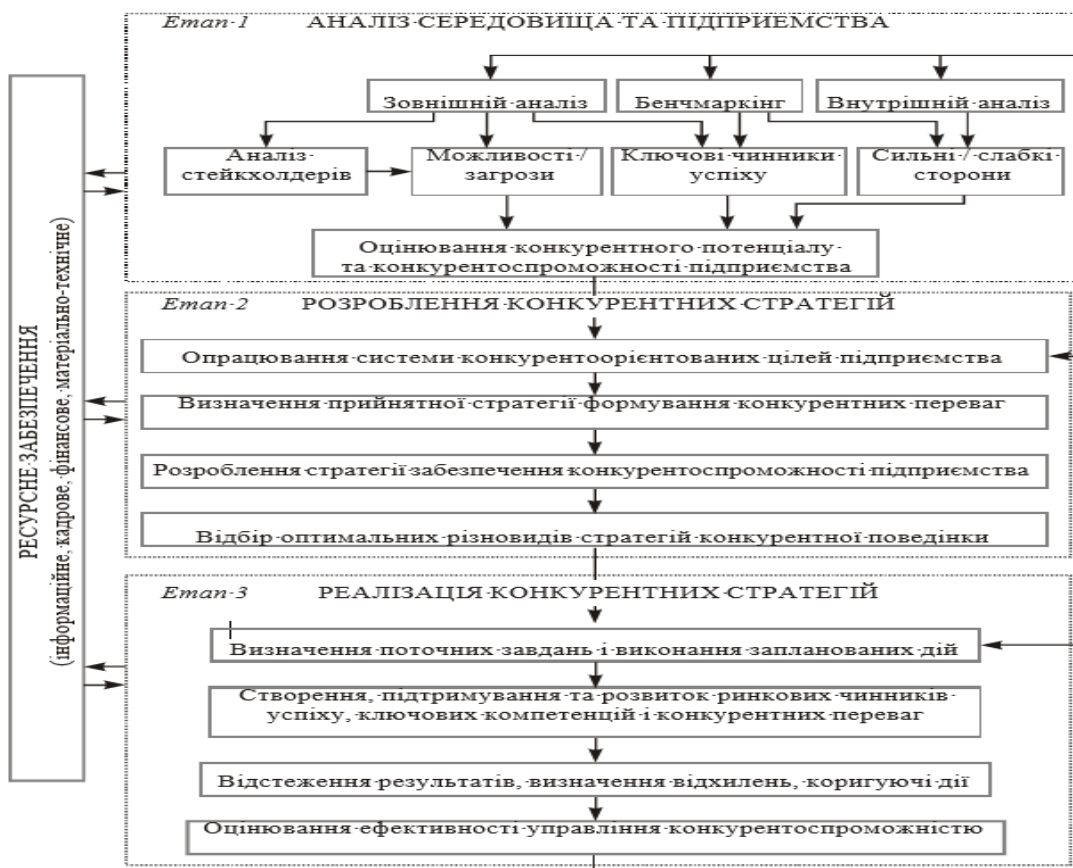
Функція:

-  *функція «цілевстановлення»* зумовлює орієнтування управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур на досягнення певних цілей, зокрема на досягнення в майбутньому передбачуваного рівня конкурентоспроможності об'єкта управління;
-  *функція «планування»* передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розроблення програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів з нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах;
-  *функція «організація»* забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм;
-  *функція «мотивація»* забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур;
-  *функція «контроль»* забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємницьких структур поставленим вимогам.

Складовими процесу управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур

- моніторинг конкурентного середовища та оцінювання конкурентної ситуації в галузі та на ринку;
- діагностування конкурентоспроможності підприємницьких структур та його основних суперників;
- конкурентне позиціонування підприємницьких структур;
- розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур;
- реалізація конкурентної стратегії підприємницьких структур

Етапи та процедури процесу управління конкурентоспроможністю підприємства



3.4. Специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів

Типологія бізнесових організацій

Класифікаційна ознака	Різновид організації
Фокус уваги (орієнтація) організації	Організація, зорієнтована на виробництво
	Організація, зорієнтована на продукт
	Організація, зорієнтована на продаж
	Організація, зорієнтована на споживача
	Організація, зорієнтована на соціальну відповідальність
Характер взаємодії організації із зовнішнім середовищем	Механістична організація
	Органічна організація
Характер внутрішньої взаємодії підрозділів організації	Традиційна організація
	Дивізійна організація
	Матрична організація
Характер взаємодії організації з людиною	Корпоративна організація
	Індивідуалістська організація
Розмір організації	Велика організація
	Середня організація
	Мала організація

Тема 4

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ

План лекції

- 4.1. Система конкурентних стратегій підприємницьких структур
- 4.2. Стратегії надбання конкурентної переваги
- 4.3. Стратегія конкурентної поведінки
- 4.4. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємницьких структур

Мета теми: з'ясувати особливості розробки та ефективної реалізації конкретними підприємницькими структурами зваженої, обґрунтованої конкурентної стратегії і базується управління конкурентною поведінкою бізнесової організації

Результати вивчення теми – чітке розуміння студентом:



сутності конкурентної стратегії підприємницьких структур та її місця у стратегічному наборі підприємницьких структур



складових системи конкурентних стратегій підприємницьких структур (стратегії надбання конкурентної переваги, стратегії конкурентної поведінки, стратегії забезпечення конкурентоспроможності) та їх основних різновидів



специфічних особливостей проектування конкурентної стратегії залежно від конкретики ринкової ситуації, особливостей конкурентного середовища, розміру підприємницьких структур та сфери його діяльності

4.1. Система конкурентних стратегій підприємницьких структур

Система конкурентних стратегій підприємницьких структур – це сукупність стратегій, націлених на адаптацію підприємницьких структур до змін в умовах конкуренції та на зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку



4.2. Стратегії надбання конкурентної переваги

Характеристика конкурентних стратегій

Ключовий параметр	Підхід до конкуренції на ринку		
	Стратегія найменших сукупних витрат	Стратегія диференціації	Стратегія зосередження
1	2	3	4
Сутність підходу	Намагання бути виробником із найменшими в галузі витратами	Намагання певним чином надати своїй продукції рис, що відрізнятимуть її від виробів конкурентів	Концентрація зусиль на вузькій частині ринку, а не робота на всьому ринку
Стратегічна ціль	Завоювання великої частки ринку	Завоювання великої частки ринку	Завоювання вузької ніші ринку, в якій потреби та вподобання покупців суттєво відрізняються від загальноринкових
Основа конкурентної переваги	Спроможність забезпечити загальний рівень витрат нижчий, ніж у конкурентів	Здатність запропонувати покупцям такий товар, який відрізняється від товарів конкурентів	Більш низькі витрати при задоволенні запитів даної ніші ринку або здатність запропонувати клієнтам цієї ніші товар, спеціально адаптований до їхніх запитів і смаків

1	2	3	4
Умови формування	➤ Велика частка фірми на ринку і можливості доступу до дешевих сировинних ресурсів. ➤ Цінова еластичність і однорідність попиту на продукцію підприємницьких структур. ➤ Переважно цінова конкуренція. ➤ Втрата споживачами свого прибутку у разі підвищення цін. ➤ Галузева стандартизація і відсутність ефективної диференціації	➤ Наявність широких можливостей виділення товарів на ринку, гарне сприйняття і висока оцінка продукції споживачами. ➤ Різноманітна структура попиту на продукцію. ➤ Нецінова конкуренція. ➤ Незначна частка витрат споживачів на придбання продукції в структурі їхнього бюджету. ➤ Нерозвиненість стратегії диференціації продукції в галузі	➤ Урізноманітнення споживачів щодо споживання і цільового використання товару. ➤ Відсутність спеціалізації конкурентів на конкретних сегментах ринку. ➤ Обмеженість можливостей підприємницьких структур щодо обслуговування всього ринку
Асортимент продукції, що виробляється	Гарний основний продукт з невеликою кількістю модифікацій	Багато різновидів товарів, можливості широкого вибору, акцент на рекламу деяких особливо важливих ознак диференціації товару	Асортимент пристосований до того, щоб задовольнити особливі запити вибраного сегменту ринку
Головний принцип організації виробничої діяльності	Постійний пошук можливостей для зниження витрат без втрати досягнутого рівня якості та суттєвих параметрів товару	Пошук нових способів краще задовольнити запити покупців	Індивідуалізація товару відповідно до особливих запитів покупців вибраної ніші ринку

П'ять базових стратегій конкуренції

- стратегії лідерства по витратах;
- стратегії широкого диференціювання;
- стратегії оптимальних витрат;
- сфокусованої стратегії на базі низьких витрат;
- сфокусованої стратегії на базі диференціювання продукції.

Характерні риси різних варіантів конкурентних стратегій

Ключовий параметр	Стратегія лідерства по витратах	Стратегія широкого диференціювання	Стратегія оптимальних витрат	Сфокусовані стратегії на базі низьких витрат та широкої диференціації
Стратегічна ціль	Велика частка ринку	Велика частка ринку	Чутливі до споживчої цінності покупці	Вузький сегмент ринку, на якому споживацькі переваги значно відрізняються від тих, що панують на ринку в цілому
Конкурентна перевага	Лідерство по витратах	Пропонування продукції, що відрізняється від продукції конкурентів	Більше споживацької цінності за ту саму ціну	Лідерство по витратах у ніші ринку, що обслуговується (нішеве лідерство по витратах) або надання товару специфічних властивостей, що є цінними в очах покупців даного сегменту (нішева диференціація)
Асортимент товарів	Якісна базова модель товару у кількох модифікаціях	Велика кількість модифікацій продукту, широкий вибір, акцент на диференціюючі властивості	Діапазон якості – від середньої до високої, кількість модифікацій – від кількох до численних	Споживацькі властивості та характеристики, що задовольняють специфічні потреби або запити певного сегменту споживачів
Пріоритети у виробництві	Постійний пошук шляхів зниження витрат при збереженні рівня якості та основних споживацьких властивостей товару	Надання товару додаткової цінності в очах споживачів, прагнення до надзвичайності товарів	Надання товару додаткових властивостей та характеристик за помірної ціни	Товар розроблено з урахуванням запитів та потреб споживачів сегменту, що обслуговується
Пріоритети у маркетингу	Спроба подати як перевагу ті властивості товару, які забезпечують низькі витрати	Надання товару тих властивостей, за які споживач готовий платити. Підвищення ціни товару для покриття витрат диференціювання	Зниження ціни нижче рівня цін конкурентів на аналогічні товари або збереження ціни на рівні конкурентів із наданням товару додаткових властивостей – для створення репутації компанії, що пропонує оптимальне сполучення	Аналіз рівня задоволення споживачів набором властивостей та характеристик товару, що відповідають запитам та/або специфічним потребам сегменту

			ціни та якості	
Підтримка стратегії	Сполучення низьких цін і прийнятної якості. Утримання переваги по витратах – основа неухильного зниження витрат у всіх ланках ланцюга цінності	Інформування про диференціюючі властивості товару по каналах, що заслуговують на довіру. Акцент на постійне вдосконалення товару та інноваційна діяльність для втримання лідерства. Концентрація на ключових диференціюючих властивостях товару, їх пропаганда для створення репутації та іміджу бренду	Створення унікальної компетенції у зниженні витрат одночасним удосконаленням властивостей товару	Перевага проти конкурентів щодо задоволення запитів споживачів вибраного сегменту; відмова від освоєння інших сегментів ринку або товарних категорій через можливе викривлення іміджу марки

Базова конкурентна стратегія - основа конкурентної поведінки підприємницьких структур на ринку й описує схему забезпечення переваг порівняно з конкурентами та формує стратегію управління підприємством

Г. А. Азоєв

-  **стратегія зниження собівартості** – орієнтована на масовий випуск стандартної продукції, що є ефективнішим і потребує менших питомих витрат, ніж виготовлення невеликих партій різномірної продукції
-  **стратегія диференціювання продукту** – базується на спеціалізації у виготовленні особливої (іноді незвичайної) продукції, яка є модифікацією стандартного виробу
-  **стратегія сегментування ринку** – спрямована на забезпечення переваг порівняно з конкурентами у відокремленому, часто єдиному, сегменті ринку, який виділяється за географічним, психографічним, поведінським, демографічним або іншим принципом сегментації
-  **стратегія впровадження інновацій** – виробники не зв'язують себе необхідністю знижувати собівартість продукції, що виробляється, диференціювати її тощо
-  **стратегія негайного реагування на потреби ринку** – має на меті максимально швидко задоволення потреб, що виникають у різних сферах бізнесу

4.3. Стратегія конкурентної поведінки

Стратегія підприємницьких структур



наступальні



дії, спрямовані на протистояння сильним сторонам конкурента або перевернення їх;



дії, спрямовані на використання слабких сторін конкурента;



одночасний наступ на кількох фронтах;



захоплення незайнятих просторів;



партизанська війна;



упереджувальні удари.



захисні

Мета полягає у зниженні ризику бути атакованим, можливості витримати атаку з найменшими втратами, а також у здійсненні тиску на тих, хто кидає виклик, щоб переорієнтувати їх на боротьбу з іншими конкурентами

Способи захисту конкурентної переваги:

- намагання завадити конкурентам розпочати наступальні дії;
- доведення до відома конкурентів, що їхні дії не залишаться без відповіді і підприємство готове до атаки;
- спроба знизити прибуток, який приваблює та підштовхує конкурентів до наступальних дій.

Стратегічні альянси – довгострокові угоди між фірмами, які виходять за межі звичайних ділових відносин, але не ведуть до злиття компаній

Основні цілі вступу підприємств до альянсів



досягнення економії на масштабах виробництва та/або маркетингу;



скорочення часу і витрат на впровадження продукції;



доступ до місцевих ринків і необхідних технологій;



розподіл ризику тощо

Партнери звичайно здійснюють свою взаємодію, вдаючись до



створення спільних підприємств;



укладення ліцензійних угод;



підписання договорів щодо закупівель на тривалі терміни та угод стосовно постачання;



формування спільних програм здійснення НДДКР

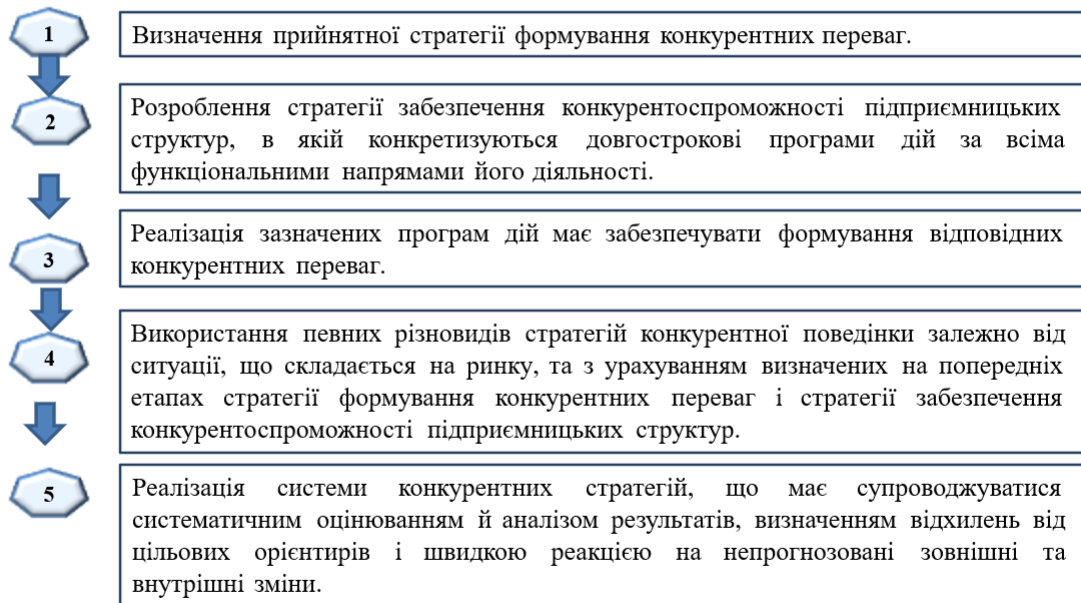
4.4. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємницьких структур

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності є комплексною стратегією підприємницьких структур, яка охоплює довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності

Складовими стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємницьких структур

- ✓ **товарно-ринкова стратегія** – включає в себе рішення по таких аспектах, як номенклатура та асортимент продукції та ступінь їх оновлення, масштаби виробництва, якість продукції, реклама, обслуговування споживача, ціноутворення
- ✓ **ресурсно-ринкова стратегія** – включає в себе рішення по таких аспектах, як обсяг ресурсних запасів, якість ресурсів, поведінка на ринку ресурсів
- ✓ **технологічна стратегія** – включає в себе рішення по таких аспектах, як характер технології, ступінь стабільності технології, НДДКР та оновлення технології, технологічні розриви
- ✓ **інтеграційна стратегія** – включає в себе рішення по таких аспектах, як вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, діагональна інтеграція
- ✓ **інвестиційно-фінансова стратегія** – включає в себе рішення по таких аспектах, як залучення зовнішніх фінансових ресурсів, повернення залучених коштів, інвестування власних коштів
- ✓ **соціальна стратегія** – включає в себе рішення по таких аспектах, як чисельність робітників, взаємозамінність робітників, диференціація робітників, ступінь патерналізму, соціальний тип колективу
- ✓ **управлінська стратегія** – включає в себе рішення по таких аспектах, як тип управління, організаційна структура, управлінська структура

Послідовність розроблення та реалізації системи конкурентних стратегій



Базові принципи формування конкурентної стратегії

- принцип ринкової орієнтації;
- принцип цільової спрямованості;
- принцип комплексності;
- принцип багатоваріантності;
- принцип інтерактивності;
- принцип гнучкості;
- принцип реалістичності.

Для визначення основних аспектів стратегії конкуренції Портером запропоновано так зване «**колесо стратегії конкуренції**».

«Колесо стратегії конкуренції»



У *центрі «колеса»* позначено цілі фірми, що чітко визначають, **як прагне конкурувати фірма** та **якими є її конкретні економічні і позаекономічні цілі**.

Спиці колеса — основні **оперативні засоби** для досягнення фірмою цих цілей.

Під кожним заголовком колеса слід подати *стислий перелік* основних оперативних засобів у цій функціональній сфері.

На думку М. Портера, формування стратегії конкуренції складається з процесів аналізу та прийняття рішень, в ході яких отримуються відповіді на такі **питання**:

- Чим займається підприємство зараз?
- Що відбувається в зовнішньому середовищі?
- Як слід діяти підприємству?

Процес формування конкурентної стратегії підприємницьких структур



Інструментарій, застосований в процесі формування конкурентної стратегії підприємницьких структур



Тема 5

Формування конкурентних переваг підприємницьких структур

План лекції

- 5.1. Сутність і співвідношення понять «ринкові чинники успіху», «ключові компетенції», «конкурентні переваги»
- 5.2. Сфери формування та реалізації конкурентних переваг
- 5.3. Види та джерела формування конкурентних переваг

Мета теми: характеристика конкурентних переваг підприємницьких структур та розкривається їх зв'язок із конкурентною стратегією та конкурентоспроможністю підприємницьких структур

Результати вивчення теми – чітке розуміння студентом:



сутності, властивостей, видів і джерел формування конкурентних переваг

5.1. Сутність і співвідношення понять «ринкові чинники успіху», «ключові компетенції», «конкурентні переваги»

Ключовими чинниками успіху є сукупність чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентоспроможності підприємницьких структур і, відповідно, на його стратегічний успіх

Ключові чинники успіху:

- ✓ мають виражений галузевий характер;
- ✓ є спільними орієнтирами для всіх підприємств певної галузі.

Групи ключові чинники успіху поділяють на:

- 1) **стратегічні фактори успіху;**
- 2) **ключові компетенції.**

Перша група
включає реалізовані чинники успіху,
які **мають ринкове походження і безпосередньо сприймаються клієнтом**

Прикладами ринкових чинників успіху можуть слугувати: якість продукції, додаткові послуги, ціна, завдяки яким споживачі отримують для себе додаткову корисність.

Ключові компетенції повинні стабільно забезпечувати конкурентні переваги та ресурсну асиметрію відносно ринкових суперників.

Ступінь задоволення споживача розглядається як ключовий аспект, який визначає успіх підприємницьких структур у конкурентній боротьбі, слід дуже ретельно опрацювати сучасний погляд на основні чинники задоволення споживача

Задоволення – це відчуття, яке виникає в людини, яка порівнює свої попередні очікування та реальні якості придбаного товару

технології, яка базується на явних і прихованих знаннях

Задоволення споживача є функцією і очікувань, і реальних експлуатаційних характеристик продукту

Якщо реальні показники функціонування продукту виявилися нижчими за попередні очікування, споживач відчуває розчарування.

Якщо характеристики продукту збігаються з очікуваннями споживача, то він є вдоволеним.

Ступінь задоволення споживача покупкою передусім визначається співвідношенням його очікувань і реальних якостей придбаного продукту

Конкурентні переваги – це концентрований прояв переваги над конкурентами в різних сферах (видах) діяльності підприємницьких структур

Конкурентні переваги полягають у випередженні конкурентів за рахунок реалізації ринкових чинників успіху або ключових компетенцій

Властивості конкурентних переваг

- ✓ Першою властивістю є їхній **порівняльний, відносний характер**.
- ✓ Другою важливою властивістю конкурентних переваг є їх **залежність від конкретних умов і причин (географічних, часових)**.
- ✓ Третя властивість – **підкорення конкурентних переваг неоднозначному впливу різнорідних чинників**.

Критерії характеристики підприємницьких структур

- ✓ Характеристики мають бути *значущими* виходячи з умов конкуренції в галузі і вимог ринку, тобто мають відповідати ключовим чинникам успіху. Наприклад, така характеристика, як розташування в центрі міста, може бути суттєвою конкурентною перевагою для ресторану швидкого харчування. Проте для швейного підприємницьких структур, зорієнтованого на мінімізацію витрат, висока вартість оренди виробничих площ перетворює чинник дислокації в центрі міста на конкурентну слабкість.
- ✓ Характеристики мають бути *стійкими* за умов динамічного ринкового середовища і неприступними для легкого відтворення конкурентами.
- ✓ Характеристики мають бути *наочними* для *споживачів*, тобто підприємство повинно використовувати їх, розробляючи свою маркетингову, і зокрема, рекламну стратегії.

5.2. Сфери формування та реалізації конкурентних переваг

Концепція «Ланцюга цінностей», або «Ланцюга створення вартості» запропонована М. Портером

Під **вартістю** в даному випадку розуміється та сума, яку покупці згодні сплатити за товар або послуги, що пропонує виробник.

Ланцюг цінностей відображає процес створення вартості на підприємстві та складається з різних елементів основних і допоміжних (підтримуючих) процесів.

Згідно з основними положеннями концепції «Ланцюга створення вартості» формування конкурентної переваги має передбачати вирішення триєдиного **завдання**:

- оптимізація рівня виконання базисних функцій;
- ефективна міжфункціональна координація;
- урахування впливу зовнішніх чинників.

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) – це окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який прагне вийти

Кількісні та якісні характеристики стратегічної зони господарювання:

- ✓ місткість СЗГ, що обмежується обсягами поточного попиту;
- ✓ динамічні характеристики ринку (стабільний, зростаючий тощо);
- ✓ конкурентна позиція підприємницьких структур в сегменті;
- ✓ очікуваний обсяг продажу в поточному та перспективному періодах;
- ✓ особливості розподілу та продажу;
- ✓ фактичні (для діючих) і прогнозні величини прибутків, рентабельності тощо

За результатами аналізу для кожної СЗГ формулюються стратегії, які впливають із характеристик СЗГ і можливостей підприємницьких структур діяти в певний спосіб на цьому ринку. Зокрема враховуються особливості середовища та прихильність керівників до певного порядку дій.

5.3. Види та джерела формування конкурентних переваг

Класифікація конкурентних переваг підприємницьких структур

Ознака класифікації	Вид переваг
1. Відношення до системи (підприємницьких структур)	Зовнішні Внутрішні

2. Сфера прояву	Конкурентні переваги, що створюються у сферах: — постачання; — НДДКР; — виробництва; — реалізації; — сервісу та експлуатації
3. Джерела створення та можливість імітації	Конкурентні переваги «низького рівня» Конкурентні переваги «високого рівня» Конкурентні переваги «найвищого рівня»
4. Тривалість дії	Стратегічні переваги Тактичні переваги
5. Місце формування	Переваги, які формуються: — на робочому місці; — в окремому підрозділі; — в організації загалом
6. Вид ефекту, який отримує підприємство від реалізації переваги	Конкурентні переваги, які дають можливість отримати ефект: — науково-технічний; — економічний; — соціальний; — екологічний

Еволюція практичних підходів до використання ключових джерел формування конкурентних переваг

Назва етапу	Приблизні часові межі	Ринкові вимоги	Ключове джерело конкурентних переваг
1. Факторний	До початку 20 ст.	Товари за помірними цінами	Наявність факторів виробництва
2. Витратний	Початок 20 ст. – 50-ті роки	Мінімальні ціни	Неухильне зниження витрат
3. Якісний	60–70-ті роки 20 ст.	Поліпшені якісні характеристики	Постійне підвищення якості
4. Адаптивний	70–80-ті роки 20 ст.	Постійні зміни вимог споживачів	Гнучкість
5. Інноваційний	80–90-ті роки 20 ст.	Оригінальність, неповторність товарів	Інновації

Базові стратегії конкуренції та конкурентні переваги



Тема 6

Аналіз конкурентного середовища підприємницьких структур

План лекції

- 6.1. Основні складові конкурентного середовища
- 6.2. Державна політика в сфері регулювання конкуренції
- 6.3. Рушійні сили ринку та інтенсивність конкуренції
- 6.4. Аналіз існуючих методик аналізу діяльності конкурентів

Мета теми: дослідження складу та структури конкурентного середовища підприємницьких структур та методикам аналізу, що дають змогу з'ясувати стан середовища та тенденції його змін

Результати вивчення теми – чітке розуміння студентом:

- ✓ основних складових конкурентного середовища підприємницьких структур
- ✓ державної політики в сфері регулювання конкурентних відносин в Україні
- ✓ чинників, які впливають на інтенсивність конкурентної боротьби
- ✓ найпоширенішого інструментарію аналізу та діагностики конкурентного середовища.

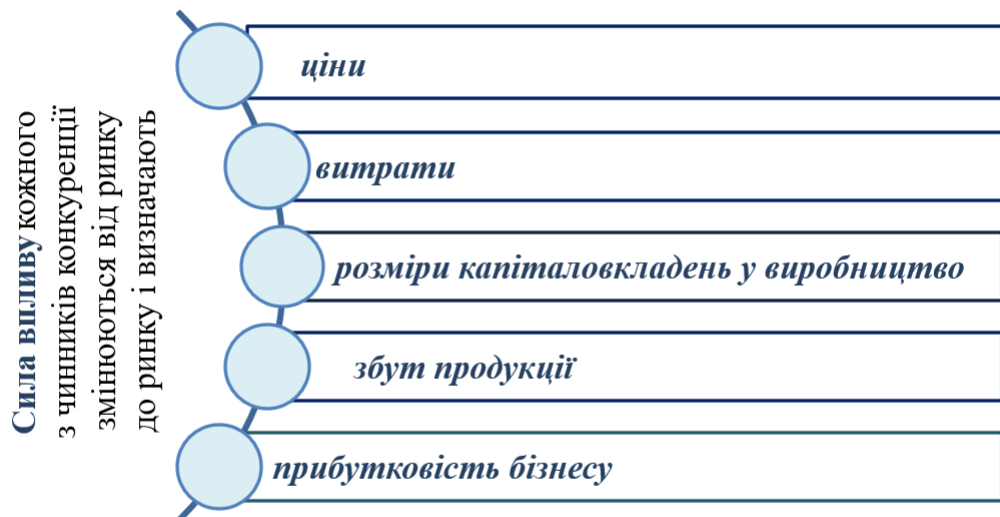
6.1. Основні складові конкурентного середовища

Модель «П'яти сил конкуренції» М. Портера



**Стан та інтенсивність конкуренції на певному
ринку визначаються впливом таких
конкурентних сил**

- ✓ суперництвом між конкуруючими продавцями однієї галузі;
- ✓ конкуренцією з боку товарів, які виробляються фірмами інших галузей і які є гідними замінниками (субститутами), а також конкурентоспроможними за ціною;
- ✓ загрозою входження в галузь нових конкурентів;
- ✓ економічними можливостями та торговельними спроможностями постачальників;
- ✓ економічними можливостями та купівельними спроможностями покупців.



6.2. Державна політика в сфері регулювання конкуренції



Характеристика конкурентного законодавства України

Рік	Законодавчий акт	Правові основи, закріплені в законодавчому акті
1	2	3
1992 р.	Закон України «Про обмеження монополізму і недопущення несумлінної конкуренції в підприємницькій діяльності» [57]	Закон визначає правові основи обмеження і попередження монополізму, недопущення несумлінної конкуренції в підприємницькій діяльності і здійснення державного контролю за дотриманням норм антимонопольного законодавства
1993 р.	Закон України «Про Антимонопольний комітет України» [47]	Антимонопольний комітет України є державним органом із спеціальним статусом, метою діяльності якого є забезпечення державного захисту конкуренції в підприємницькій діяльності і у сфері державних закупівель
1994 р.	Положення Антимонопольного комітету України «Про порядок узгодження з органами Антимонопольного комітету України рішень центральних і місцевих органів державної виконавчої влади, органів місцевого і регіонального самоврядування про демонополізацію економіки, розвиток конкуренції і антимонопольне регулювання» №78/287 від 1 квітня 1994 р. № 4-р., із змінами і доповненнями, внесеними 18.11.1994 року № 14-р. [124]	Визначає порядок обов'язкового узгодження з Антимонопольним комітетом і його територіальними відділеннями рішень центральних і місцевих органів державної виконавчої влади, органів місцевого і регіонального самоврядування
1996 р.	Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [48]	Чинний Закон визначає правові основи захисту господарювальних суб'єктів (підприємців) і споживачів від несумлінної конкуренції. Закон спрямований на встановлення, розвиток і забезпечення торгових і інших чесних звичаїв ведення конкуренції при здійсненні підприємницької діяльності в умовах ринкових відносин

1	2	3
1996 р.	Конституція України [78]	Ст. 42 Держава забезпечує захист конкуренції в підприємницькій діяльності. Не допускаються зловживання монопольним положенням на ринку, неправочинне обмеження конкуренції та несумлінна конкуренція
2000 р.	Закон України «Про природні монополії» [58]	Метою цього Закону є забезпечення ефективності функціонування ринків, які перебувають у стані природної монополії, на підставі балансу інтересів суспільства, суб'єктів природних монополій і споживачів їх товарів
2001 р.	Указ Президента України «Основні напрями конкурентної політики на 2002 – 2004 роки» [168]	Комплексне проведення економічних реформ, формування ефективного конкурентного середовища і затвердження соціально орієнтованої економіки
2001 р.	Закон України «Про захист економічної конкуренції» [49]	Закон визначає правові принципи підтримки і захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і спрямований на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин
2003 р.	Господарський кодекс України [32]	Встановлює відповідно до Конституції України правові основи господарської діяльності (господарювання), які базуються на різноманітності суб'єктів господарювання різних форм власності

Конкурентні відносини в Україні регулюються законодавством, і передусім, **Конституцією України**. У статті 42 абз. 3.3 зазначається: *допускаються зловживання монопольним становищем на ринку, неправомірне обмеження конкуренції та недобросовісна конкуренція. Види і межі монополії визначаються законом*».

Основні закони і підзаконні акти з питань конкурентних відносин

- **Господарський Кодекс України № 436-IV;**
- **Закон України «Про Антимонопольний комітет України» № 3659-XII;**
- **Закон України «Про господарські товариства» № 1576-XII;**
- **Закон України «Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну» № 332-XIV;**
- **Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» № 236/96-ВР;**
- **Закон України «Про захист економічної конкуренції» № 2210-III;**
- **Закон України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту» № 330-XIV;**
- **Закон України «Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту» № 331-XIV;**

- Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» № 959-XII;
- Закон України «Про природні монополії» № 1682-III;
- Закон України «Про промислово-фінансові групи в Україні» № 437/95-ВР;
- Закон України «Про ціни і ціноутворення» № 507-XII

Перспективами реалізації конкурентної політики



сприяння встановленню низького рівня концентрації

за рахунок таких чинників:

- ✓ зниження бар'єрів входу на ринки;
- ✓ забезпечення відсутності економії на масштабах або кривої навчання в окремих галузях, відсутності переваг масштабу у відносинах з покупцями або постачальниками, негативного ефекту масштабу в певних суттєвих елементах;
- ✓ досягнення значної вартості запасів або нестійкого коливання збуту;
- ✓ забезпечення низького рівня накладних витрат при високих транспортних витратах;
- ✓ високий рівень диференціації продукту; забезпечення новизни в продукції;
- ✓ творчу працю, персональні послуги, імідж та контакти фірми;
- ✓ різноманітність ринкового попиту;
- ✓ місцеві норми регулювання та державну заборону концентрації



удосконалення аналізу галузей і при цьому як вихідні дані необхідно аналізувати:

- виробничу спеціалізацію;
- споживачів та їх поведінку;
- товари-доповнювачі та товари-замінники;
- ринкове зростання;
- технологію виробництва та збуту;
- сегментацію ринку, методи маркетингу;
- інновації;
- стратегію, цілі, слабкі та сильні сторони конкурентів;
- соціальні, правові, політичні умови та макроекономічне середовище



розширення джерел інформації за рахунок стимулювання видання довідників:

за результатами:

- ✓ досліджень ринків, які здійснюються консалтинговими фірмами;
- ✓ торгово-промислових палат та асоціацій;
- ✓ приватних та державних компаній тощо

6.3. Рушійні сили ринку та інтенсивність конкуренції

Інтенсивність конкуренції проявляється в тому, наскільки ефективно підприємницькі структури використовують наявні в їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби: нижчі ціни, поліпшені характеристики товару, більш високий рівень обслуговування споживачів, випуск нових товарів тощо



Групи методик для визначення рівня інтенсивності конкуренції на конкретному ринку

- ✓ через розподіл ринкових часток між конкурентами
- ✓ оцінюванням темпів зростання ринку
- ✓ через оцінку рентабельності ринку

Показники концентрації виробництва в галузі, що використовуються для аналізу інтенсивності конкуренції

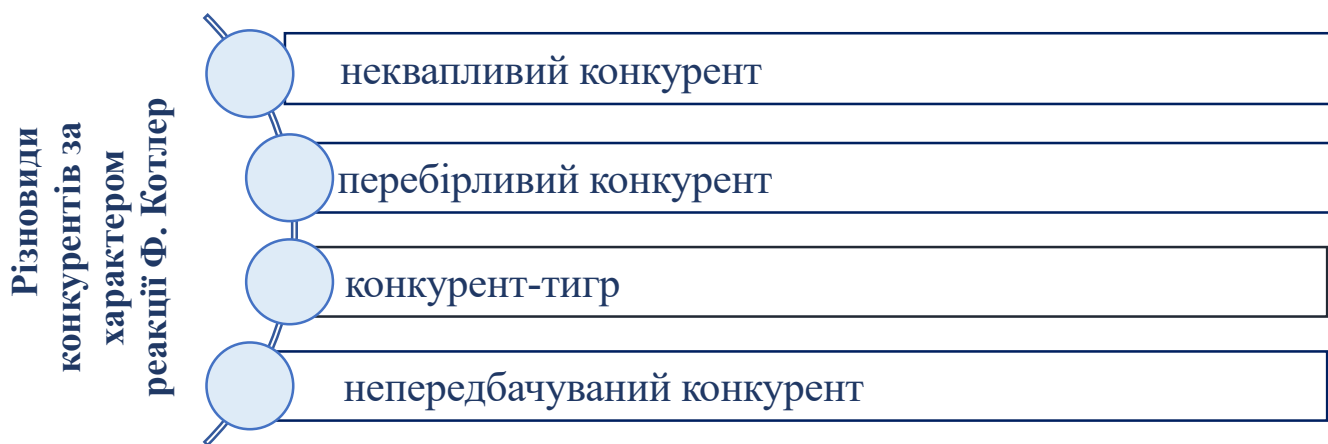
- ✓ коефіцієнт Херфіндаля-
- ✓ коефіцієнт концентрації (CR)
- ✓ коефіцієнт відносної концентрації (K)
- ✓ коефіцієнт Лінда та ін.

6.4. Аналіз існуючих методик аналізу діяльності конкурентів

Конкурент (від лат. *concurro* – стикатися) – товаровиробник, розширення або збереження обсягів діяльності якого веде до зменшення ринкової частки іншого товаровиробника – суб'єкта цього ринку або ринку взаємозамінюваного товару

або

Конкуренти – особи, групи осіб, фірми, підприємницькі структури, які суперничають у досягненні аналогічних цілей, намагаються мати ті самі ресурси, блага, посідати таке саме місце на ринку

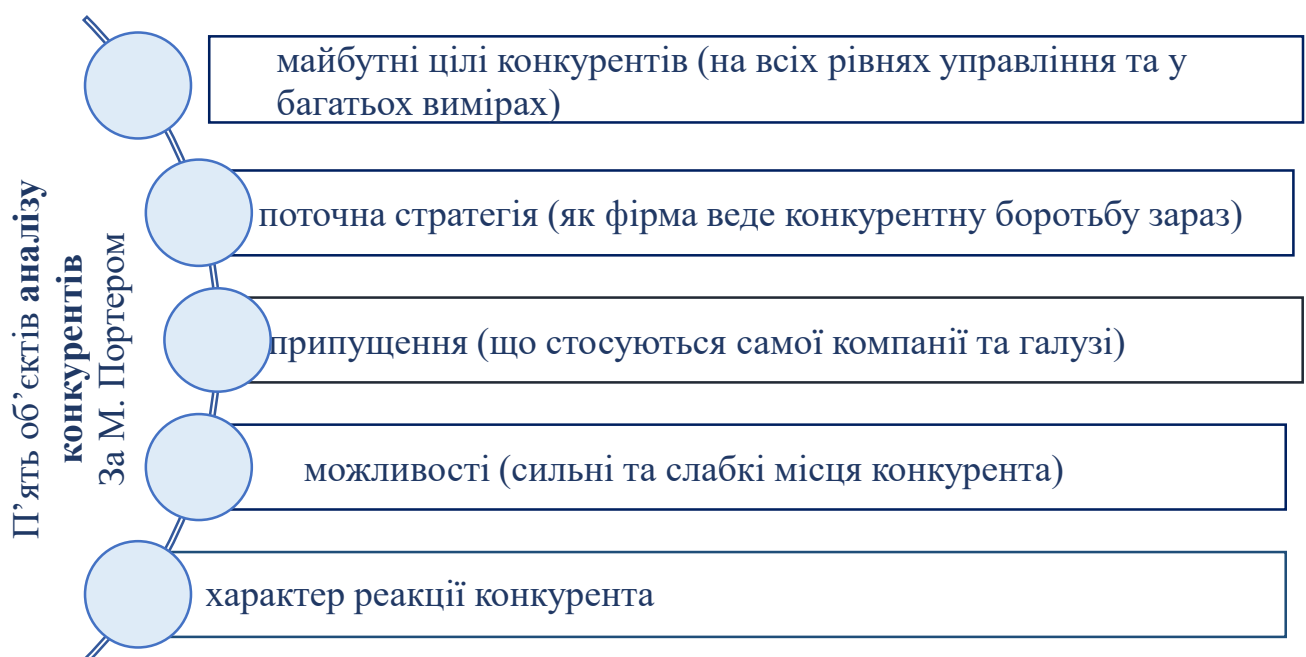


Користь підприємству від «гарних» («правильних») конкурентів
(класифікація М. Портера)

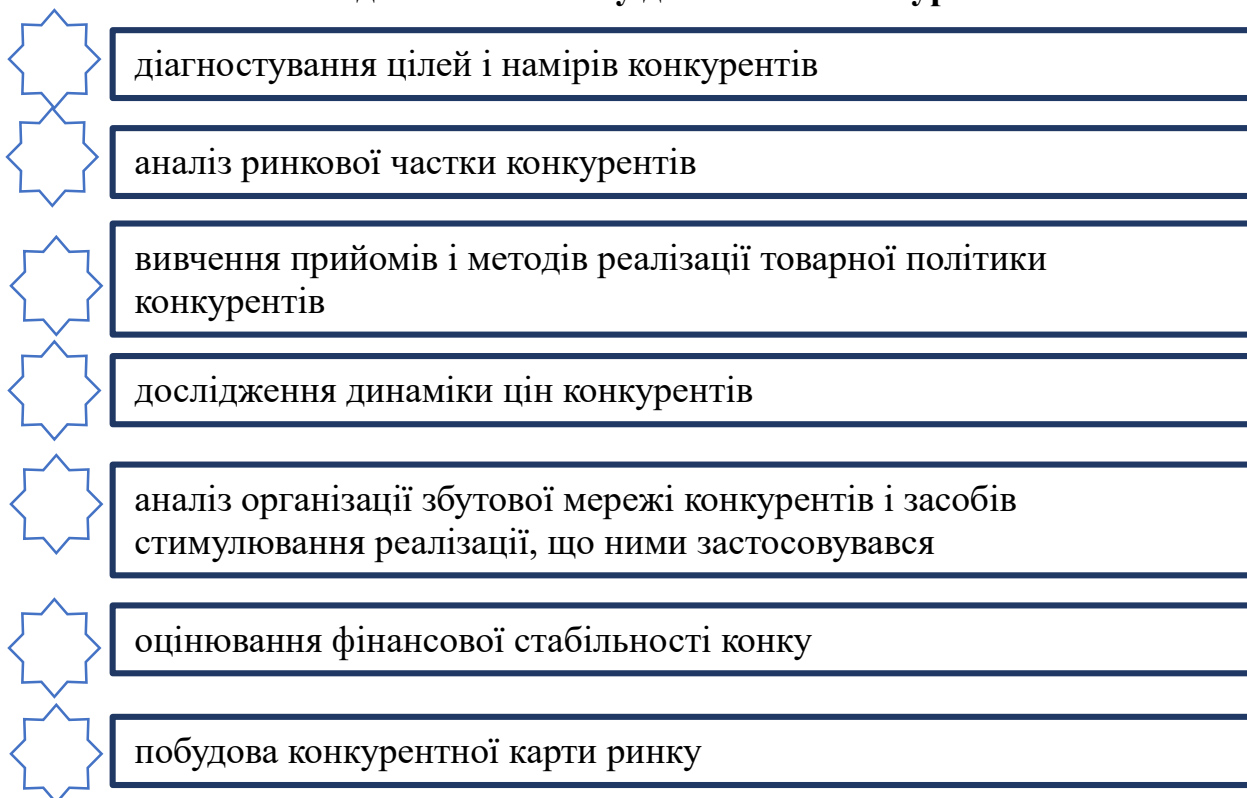
- ✓ блокуванню конкурентами можливих шляхів виходу на ринок нових компаній
- ✓ укріпленню іміджу галузі
- ✓ зниженню ризику антимонопольних заходів
- ✓ обслуговуванню невігідних сегментів
- ✓ поглинанню коливань попиту
- ✓ укріпленню бази для диференціації
- ✓ поділ витрат на розвиток ринку
- ✓ додаткова мотивація до поліпшення роботи підприємницьких структур тощо

Основні ознаки «правильного» конкурента

- ✓ життєздатність і довіра споживачів
- ✓ чітке розуміння конкурентом своїх слабких сторін
- ✓ прийняття «правил гри»
- ✓ реалістичні уявлення конкурента щодо структури галузі та власних позицій
- ✓ розуміння необхідних витрат
- ✓ стратегія, сприятлива для структури галузі
- ✓ невисокі бар'єри для виходу даного конкурента з ринку
- ✓ низька схильність до ризиків
- ✓ короткострокова орієнтація
- ✓ сумісність цілей конкурента та цілей підприємницьких структур



Послідовність аналізу діяльності конкурентів



Конкурентна карта ринку являє собою матрицю 4×4, що базується на використанні перехресної класифікації розміру та динаміки ринкових часток підприємств з конкретного типу продукції

Конкурентна карта дає змогу виділити 16 типових положень підприємств, що різняться за ступенем використання конкурентних переваг і потенційною можливістю протистояти тиску конкурентів. Найзначущий статус мають підприємницькі структури 1-ї групи (лідери ринку з конкурентною позицією, що швидко поліпшується), найслабкіший – підприємницькі структури 16-ї групи (аутсайдери ринку з конкурентною позицією, що швидко погіршується).

Оцінка статусу дає можливість:

- визначити особливості розвитку конкурентної ситуації;
- встановити ступінь домінування підприємств на ринку;
- виокремити найближчих конкурентів серед учасників ринку.

За параметром «темпи приросту ринкової частки підприємницьких структур» на конкурентній карті ринку виокремлюють такі групи підприємств:

- ✓ підприємницькі структури з конкурентною позицією, що швидко поліпшується;
- ✓ підприємницькі структури з конкурентною позицією, що поліпшується помірними темпами;
- ✓ підприємницькі структури з конкурентною позицією, що погіршується помірними темпами;
- ✓ підприємницькі структури з конкурентною позицією, що швидко погіршується

За параметром «розмір ринкових часток конкурентів» на конкурентній карті ринку виокремлюють такі групи підприємств

- ✓ лідери ринку;
- ✓ підприємницькі структури із сильною конкурентною позицією;
- ✓ підприємницькі структури зі слабкою конкурентною позицією;
- ✓ аутсайтери ринку.

Матриця формування конкурентної карти ринку

Ринкова частка підприємства		Класифікаційна група			
		Лідери ринку	Підприємства із сильною конкурентною позицією	Підприємства зі слабкою конкурентною позицією	Аутсайтери ринку
Класифікаційна група	Підприємство з конкурентною позицією, що швидко поліпшується	1	5	9	13
	Підприємство з конкурентною позицією, що повільно поліпшується	2	6	10	14
	Підприємство з конкурентною позицією, що повільно погіршується	3	7	11	15
	Підприємство з конкурентною позицією, що швидко погіршується	4	8	12	16

Карта стратегічних груп - один з найновіших методів дослідження природи міжфірмової боротьби та визначення конкурентних позицій підприємств, що ведуть ринкове суперництво

Головною перевагою цієї моделі є методологічна простота, з якою відображається складний внесок кожної з п'яти сил конкуренції у створення спектру умов конкуренції

Стратегічна група - група підприємств, які мають подібні стратегії на даному цільовому ринку

*Якщо підприємницькі структури-конкуренти використовують однакові стратегії конкуренції та мають подібні позиції на ринку, то вони належать до однієї **стратегічної групи***

Стратегічна група складається з підприємств-суперників з однаковим стилем конкурентних активностей та однаковими позиціями на ринку.

Карта стратегічних груп показує позицію конкуруючих підприємств на ринку.

Ознаки спорідненості підприємницьких структур, що належать до однієї стратегічної групи

- порівнювана номенклатура продукції;
- однакові типи каналів розподілу продукції;
- подібний ступінь вертикальної інтеграції;
- аналогічні сервіс і технічна допомога, що надаються покупцям;
- використання практично тотожних якостей та характеристик продукції в розрахунку на споріднені типи та потреби покупців;
- інтенсивне використання реклами у засобах масової інформації;
- залежність від ідентичних технічних підходів;
- однакові ціни та якість продукції.

Карта стратегічних груп **створюється** розміщенням на двовимірній площині різних галузевих стратегічних груп відповідно до їхньої ринкової позиції

Послідовність аналізу конкурентів за допомогою карти стратегічних груп здійснюють у в такій

1. Визначають найсуттєвіші характеристики продукції або підприємств згідно з метою аналізу; виокремлюють дві з них (наприклад, співвідношення «ціна-якість» і спеціалізація товарів)



2. Із цих двох характеристик складають матрицю-карту (важливо, щоб характеристики не корелювали, тобто не були залежні одна від одної)



3. Розраховують вибрані характеристики по підприємницьким структурам, після чого розміщують їх на карті



4. Об'єкти, що опинилися близько один до одного, об'єднують у одну стратегічну групу



5. Навколо кожної стратегічної групи малюють коло. Доцільно, щоб радіус кола був пропорційний загальному обсягу продажу підприємств стратегічної групи.

Подальший аналіз здійснюється в таких двох аспектах:

- ✓ конкурентна боротьба між стратегічними групами;
- ✓ суперництво між членами однієї стратегічної групи

Динаміка галузевої конкуренції багато в чому залежить від:

- кількості стратегічних груп: чим більше таких груп, тим запеклішою буде боротьба між ними;
- рівня ринкової незалежності груп: якщо вони задовольняють однорідний попит, то конкуренція між ними буде значно сильнішою, ніж за умов, коли їхні клієнти мають суттєво індивідуалізований попит;
- відмінностей між стратегічними групами: що менше вони різняться, тим жорстокішою буде конкурентна боротьба.

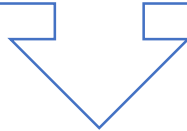
Тема 7

Розроблення та забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності

План лекції

- 7.1. Концепція розроблення та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства
- 7.2. Етапи розроблення програми підвищення конкурентоспроможності
- 7.3. Програми підвищення конкурентоспроможності галузі та країни

Мета теми: вивчення теоретичних аспектів проблеми розроблення та реалізації програм підвищення конкурентоспроможності, а також питань, пов'язаних з управлінням цими процесами, слід здійснювати, користуючись загальнометодичними підходами до управління програмами та проектами



Результати вивчення теми – чітке розуміння студентом:

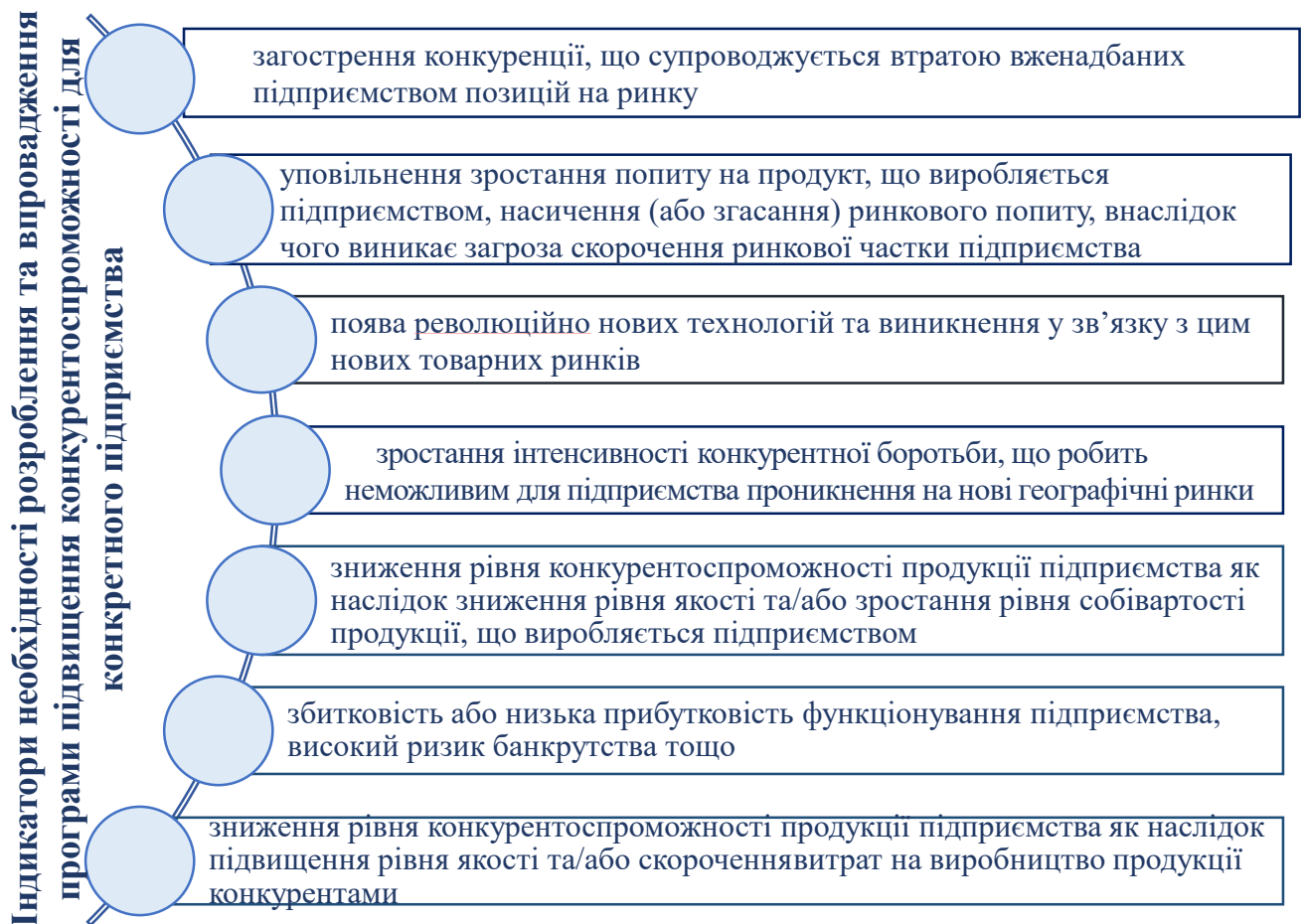


концепції, елементів, основних стадій та етапів розроблення програми підвищення конкурентоспроможності підприємства



ознайомлення з досвідом реалізації програм підвищення конкурентоспроможності окремих підприємств, галузей та країн у цілому

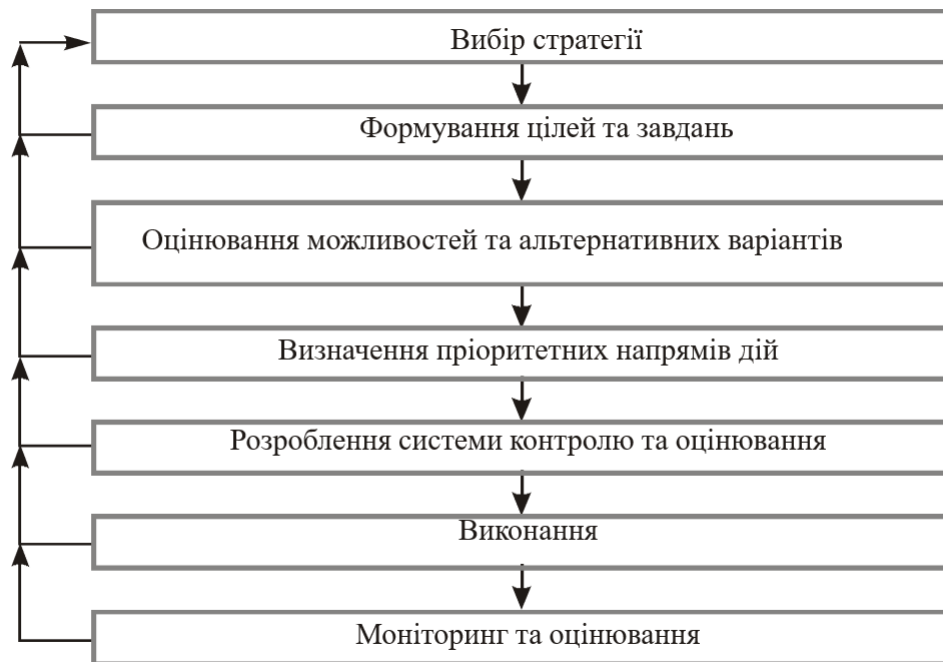
7.1. Концепція розроблення та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства



Принципи управління розробленням і реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності

- ✓ сполучення єдиноначальності керівника та колегіальних повноважень представників груп для спільного прийняття рішень
- ✓ наділення керівників повноваженнями щодо прийняття рішень і відповідальністю за їх виконання
- ✓ організація єдиного керування на всіх стадіях розроблення та реалізації програми
- ✓ дотримання термінів і збалансованості ресурсів, що використовуються

Послідовність дій з розроблення та виконання програми підвищення конкурентоспроможності

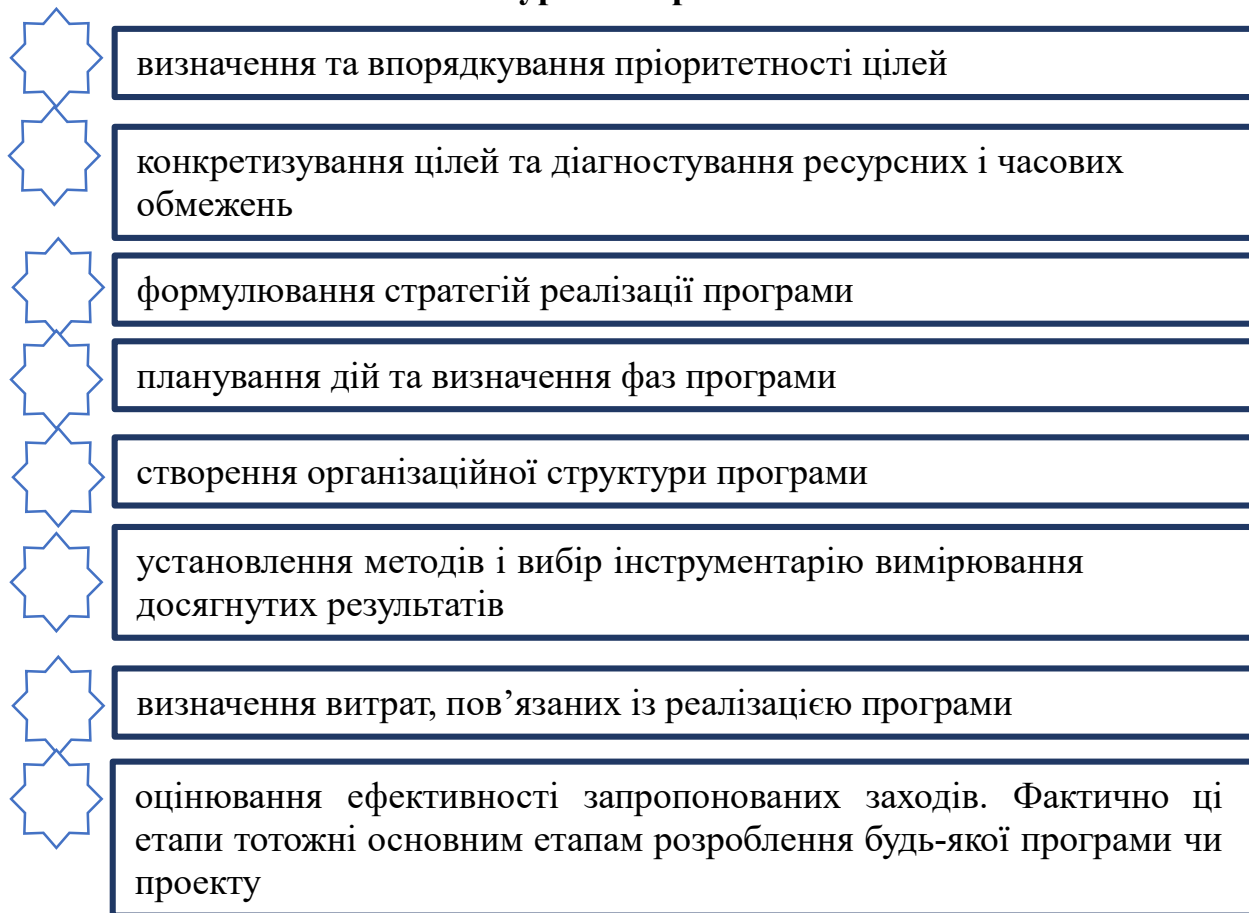


Загальний централізований контроль за розробленням і реалізацією програми, та оперативне керування роботою виконавців зі своєчасним коригуванням їхньої діяльності на всіх етапах забезпечується **ефективним управлінням програмою**

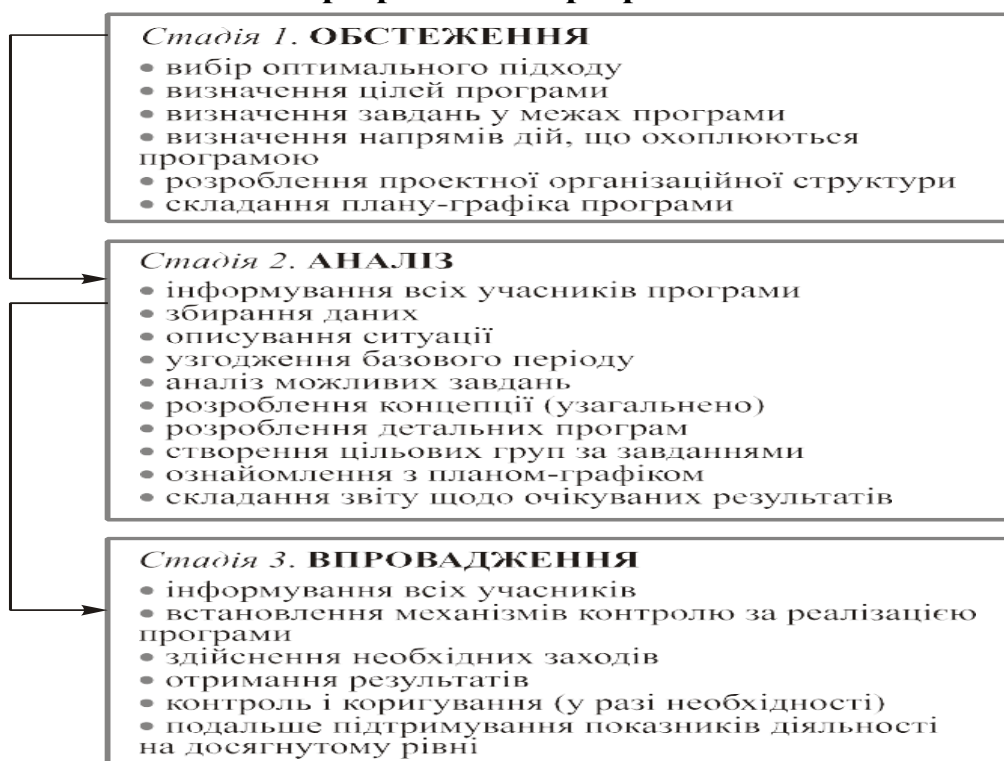


7.2. Етапи розроблення програми підвищення конкурентоспроможності

Зміст і послідовність розроблення програми підвищення конкурентоспроможності



Стадії розроблення програми підвищення



7.3. Програми підвищення конкурентоспроможності галузі та країни



Підвищення конкурентоспроможності кожного окремого підприємства є результатом не тільки локальних дій на мікроекономічному рівні (тобто на рівні саме цього підприємства), а й значною мірою наслідком активізації діяльності з підвищення конкурентоспроможності на галузевому, регіональному, державному рівнях



Вітчизняний підхід до забезпечення конкурентоспроможності національної економіки знайшов своє втілення в Основних напрямках конкурентної політики і затверджувалися указами Президента України



Міжнародний досвід з реалізації різноманітних програм спрямований на поліпшення ринкового становища конкретних підприємств, розв'язання їхніх внутрішніх проблем і формування стійких конкурентних позицій

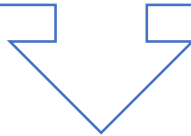
Тема 8

Менеджмент якості як фундамент забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства

План лекції

- 8.1. Ідеологія менеджменту якості
- 8.2. Інструментарій управління якістю
- 8.3. Система управління якістю
- 8.4. Забезпечення ефективного функціонування системи управління якістю
- 8.5. Якість – всесвітнє поле конкуренції на початку 21 століття

Мета теми: дослідження одного з основних інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства – на менеджменті якості, який являє собою сучасну філософію управління, зорієнтованого на забезпечення життєздатності підприємства та досягнення ним ринкового успіху



Результати вивчення теми – чітке розуміння студентом:



ідеології та інструментарію управління якістю



сутності системи управління якістю та важелів забезпечення її ефективного функціонування



ролі управління якістю у підвищенні конкурентоспроможності підприємств за сучасних умов глобалізації конкуренції

8.1. Ідеологія менеджменту якості

Якість - ступінь, до якого сукупність власних характеристик продукції, процесу або системи задовольняє сформульовані потреби або очікування, загальнозрозумілі чи обов'язкові

Стандарт ISO 9000 : 2000

Цілі реалізації функція управління бізнес-процесами

- підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства за рахунок підвищення якості продукції та всіх основних, допоміжних та управлінських процесів
- зниження всіх видів витрат і укріплення економічної стабільності підприємства
- дотримання вимог охорони навколишнього середовища

- забезпечення цілеспрямованого та системного впливу на параметри якості в напрямі їх постійного поліпшення

Об'єкт управління, згідно з «петлею якості», - процеси, від реалізації яких залежить якість кінцевої продукції

«Петля якості», або типові стадії життєвого циклу, на яких забезпечується якість продукції

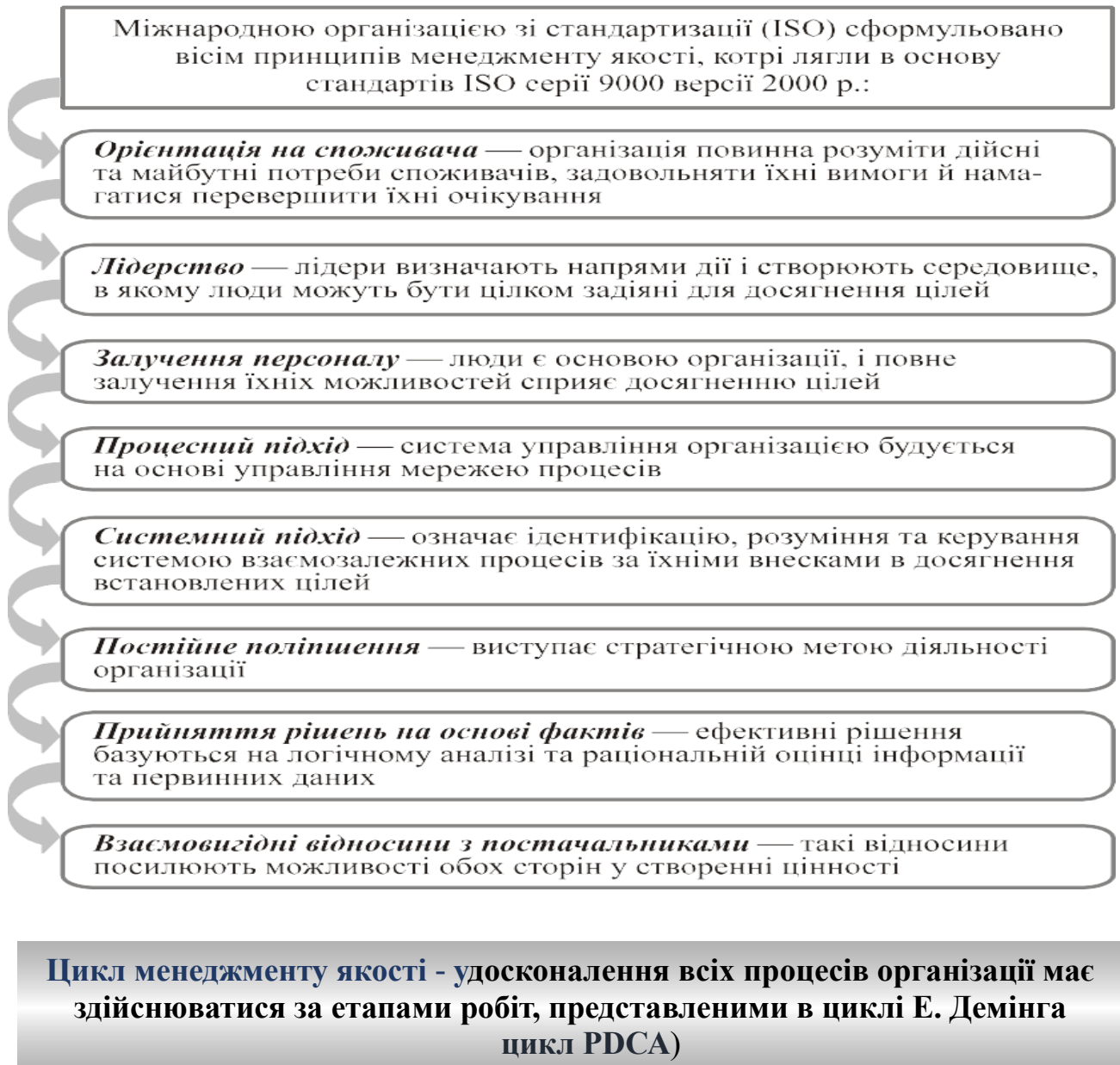


Аспекти управління якістю

як один із напрямів управлінської діяльності, що здійснюється в межах системи управління підприємством та охоплює всі стадії життєвого циклу продукції згідно з «петлею якості». За таких умов управління якістю відповідає за своїм змістом термінові «менеджмент якості»

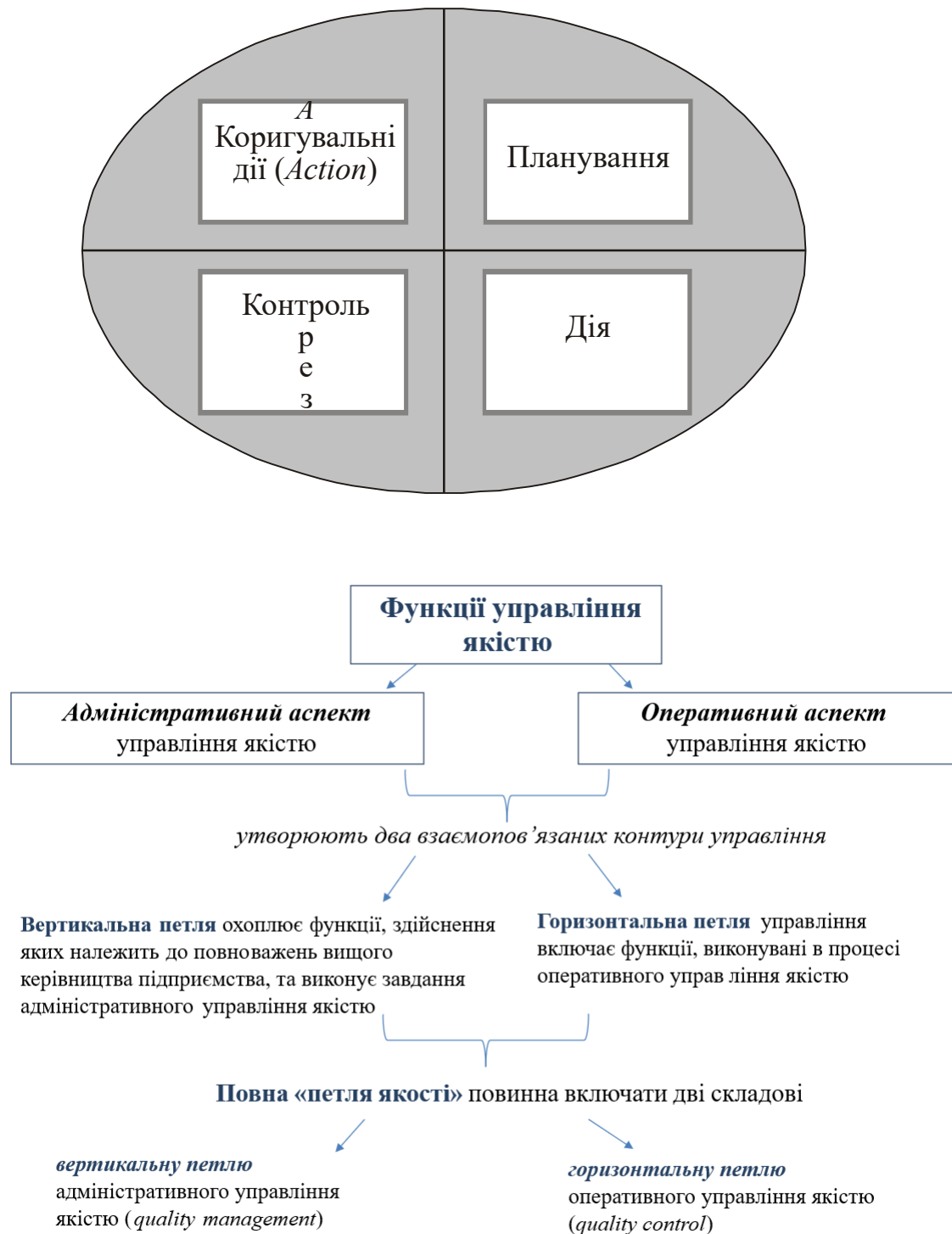
як один із аспектів загального управління якістю, коли акцент робиться саме на оперативний рівень управління якістю, тобто діяльність, яка здійснюється в рамках операційної системи підприємства та яку спрямовано на запобігання виникненню дефектів за допомогою засобів та інструментів контролю

Сучасні принципи менеджменту якості



Реалізація чотирьох функцій становить зміст **процесу управління якістю** в рамках підприємства, коли здійснюється вплив системи якості на виробничий процес.

Цикл менеджменту якості (цикл Е. Демінга)



Тотальний менеджмент якості (TQM) – це концепція, яка передбачає загальне, цілеспрямоване та добре скоординоване застосування систем і методів управління якістю в усіх сферах діяльності – від досліджень до післяпродажного обслуговування – за участі керівництва та співробітників усіх рівнів та за умов раціонального використання технічних можливостей

Метою TQM є досягнення довгострокового успіху шляхом максимального задоволення запитів усіх груп, зацікавлених у діяльності підприємства

Завдання TQM:

- постійне поліпшення якості шляхом регулярного аналізу результатів і коригування діяльності,
- прагнення до повної відсутності дефектів і зниження невиробничих витрат,
- забезпечення конкурентоспроможності та завоювання довіри всіх зацікавлених груп за рахунок використання передових технологій, гнучкості, своєчасних поставок, енергії колективу

Зацікавлені сторони:

- ✓ споживачі,
- ✓ власники,
- ✓ робітники,
- ✓ постачальники,
- ✓ суспільство,
- ✓ інші сторони

Цикл управління в організації, що працює за принципами TQM, являє собою цикл безперервного поліпшення всіх показників діяльності та включає три ключових аспекти

-  планування вдосконалення (аналіз потреб споживачів, суспільства, співробітників та організації, що постійно змінюються; аналіз внутрішніх можливостей організації з поліпшення якості; розрахунок перспективних витрат на якість)
-  реалізація вдосконалення (визначення пріоритетів серед процесів, що піддаються коригувальним діям; створення команди з удосконалення процесу; уточнення завдань; збирання даних; причинно-наслідковий аналіз; планування та впровадження рішень, документування; оцінювання результатів; стандартизація)
-  самооцінювання (національні та міжнародні премії з якості; внутрішньофірмова система балів)

Концепція національної політики в галузі якості - загальне уявлення про місце і значення якості в забезпеченні національних інтересів країни, про цілі, принципи і шляхи впливу держави на процеси формування і поліпшення якості в усіх її проявах

Значення управління якістю в системі менеджменту: макроасpekt



На **рівні бізнесових організацій** ідея підвищення якості і конкурентоспроможності може бути реалізована виходячи з формування базових орієнтирів та цілей за трьома ієрархічними рівнями

на рівні підприємства

наміри, напрями, цілі діяльності стосовно якості, офіційно сформульовані та задекларовані вищим керівництвом організації у політиці якості

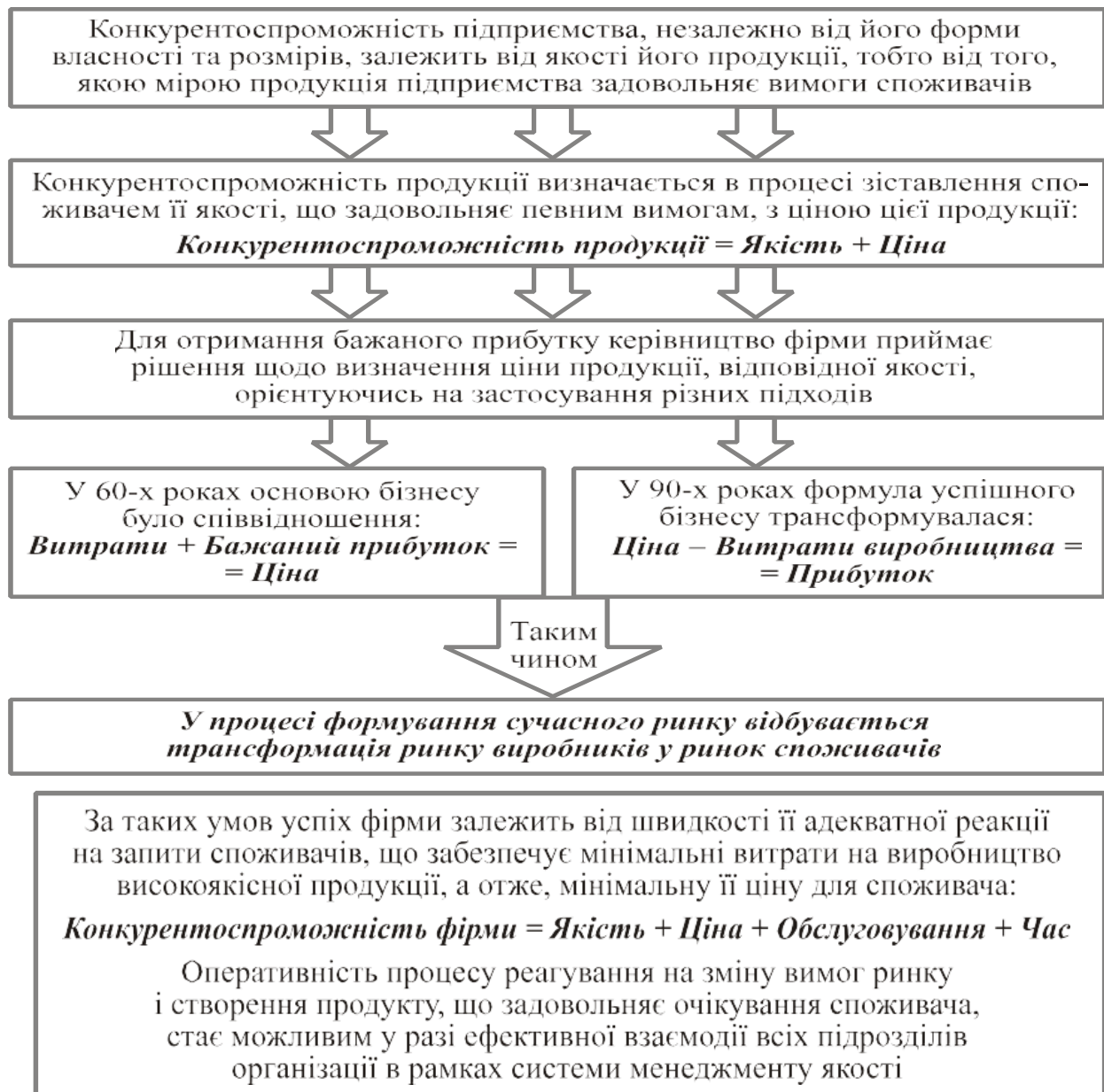
на рівні підрозділів

завдання, ресурси, критерії оцінювання діяльності, пов'язані із забезпеченням якості груп процесів, спрямованих на створення конкретної продукції

на рівні персоналу

відповідальність, повноваження, відносини виконавців усіх рівнів щодо питань якості

Значення управління якістю в системі менеджменту: мікроаспект



8.2. Інструментарій управління якістю

Загальнометодичний підхід передбачає розгляд механізму застосування загальних методів управління (організаційно-розпорядчих, економічних, адміністративних, соціально-психологічних) у сфері управління якістю; окремо також виділяються технологічні та експертні методи

Хронологічний підхід, відповідно до якого всі методи менеджменту якості класифіковано залежно від часу їх виникнення на такі:

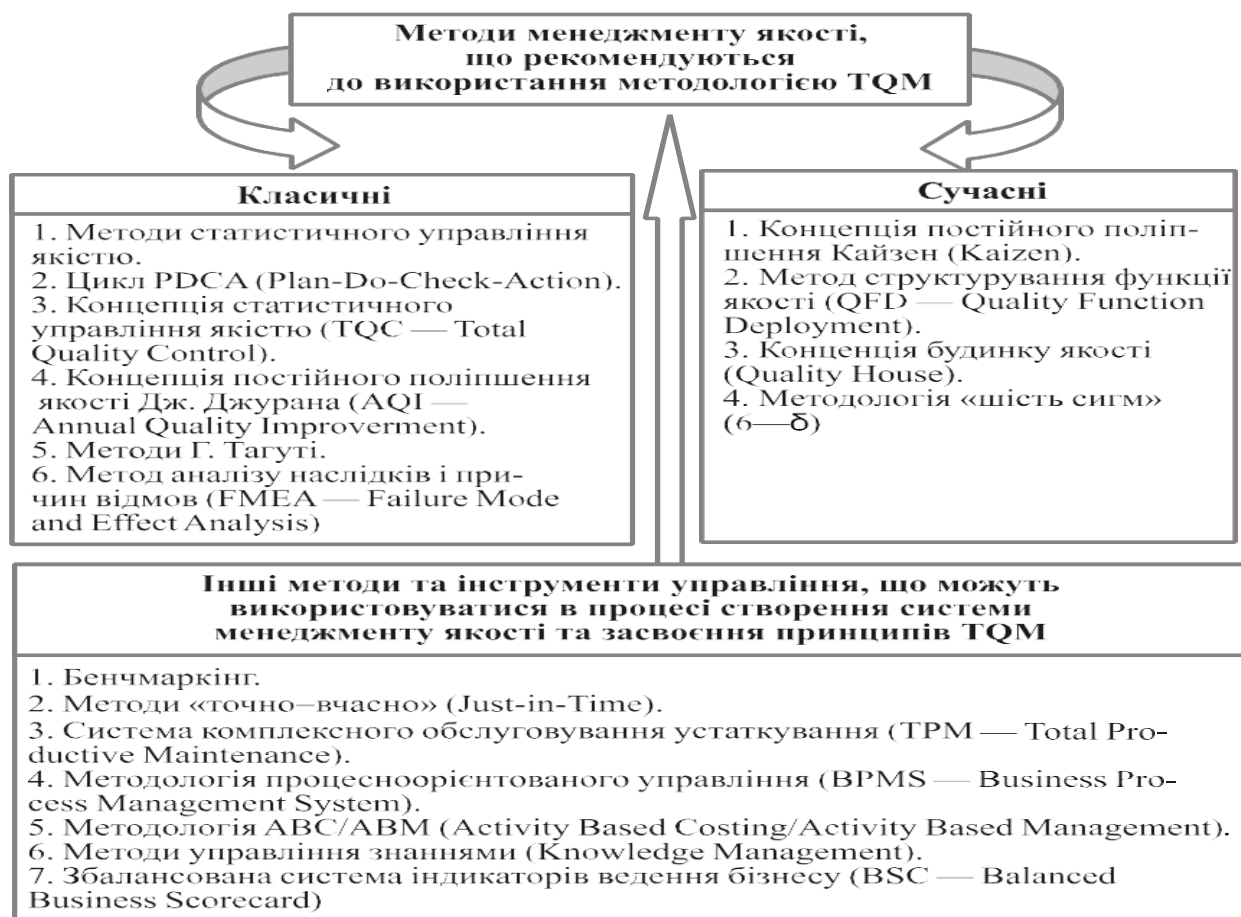


Класичні методи («старі») відносяться до періоду становлення менеджменту якості, проте вони зберегли свою актуальність і на сьогодні. Їх авторами вважаються відомі науковці Е. Демінг, К. Ісікава, Т. Тагуті, дослідження яких були спрямовані на розроблення та розвиток методів планування якості та статистичного аналізу



Сучасні методи («нові») – їх становлення відбувалося наприкінці 20 ст., а розвиток триває і нині

Класифікація методів управління якістю



Численні інструменти контролю та управління якістю (контрольний лист, контрольна карта, діаграма Парето, діаграма розкиду, діаграма планування процесу, діаграма спорідненості, матриця пріоритетів тощо) застосовуються як робочій інструментарій *методу структурування функції якості* (QFD – Quality Function Deployment)

– це систематизований шлях вивчення потреб і побажань споживачів через розгортання функцій та операцій у діяльності підприємства із забезпечення якості на кожному етапі життєвого циклу створюваного продукту, який би гарантував отримання кінцевого результату, що відповідає очікуванням споживачів

8.3. Система управління якістю

Система якості - сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення управління якістю

Система управління якістю (СУЯ) – це організаційна основа управління підприємством, яка в широкому сенсі може розглядатися як система менеджменту підприємства стосовно якості

*Створення систем управління якістю являє собою їх **розроблення та впровадження** на підприємстві*

Розроблення системи якості в основному полягає в тому, щоб спочатку з урахуванням рекомендацій стандартів ISO 9001:2000 визначити склад необхідних функцій системи якості, а потім конкретизувати структури, що виконують або виконуватимуть ці функції.

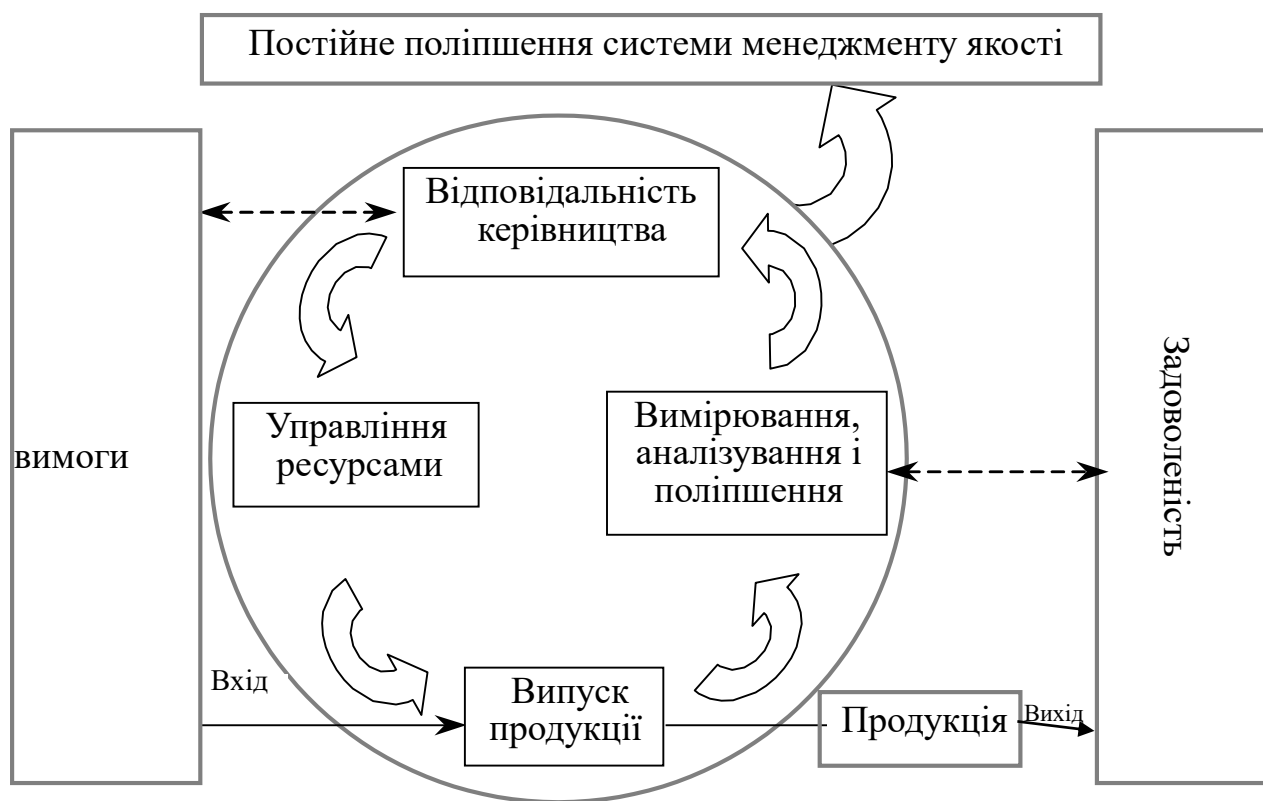
Під час її створення необхідно дати відповідь на три **ключові питання**:

- ☐ ХТО наш споживач?
- ☐ ЯКІ його вимоги?
- ☐ ЯКИХ зусиль треба докласти, щоб його задовольнити?

Для впровадження СУЯ необхідно:

- розробити документацію системи, яка відповідає вимогам
- с
- привести практичну діяльність підприємства у відповідність до документації.

Модель системи менеджменту якості



Етапи створення процесно-орієнтованої організації

- ✦ ідентифікація ключових процесів підприємства;
- ✦ визначення послідовності і взаємодії між цими процесами;
- ✦ установлення критеріїв і методів контролю параметрів процесів;
- ✦ забезпечення наявності інформації, необхідної для реалізації та моніторингу процесів;
- ✦ вимірювання та аналізування інформації про процеси і застосування дій, необхідних для досягнення встановлених результатів і безперервного їх поліпшення

Вимоги стандарту ISO 9001:2000 доСМЯ чітко регламентуютьсяза чотирма елементами

- 1 відповідальність керівництва;
- 2 управління ресурсами;
- 3 випуск продукції;
- 4 вимірювання, аналізування та поліпшення.

Етапи розроблення систем якості

- 1 Визначення елементів системи якості.
- 2 Визначення складу структурних підрозділів системи якості.
- 3 Розроблення структурної схеми системи якості.
- 4 Розроблення функціональної схеми управління якістю.
- 5 Визначення складу та стану документації системи якості.
- 6 Розроблення внутрішньофірмової системи документації.
- 7 Упровадження документації СМЯ.
- 8 Перевірення СМЯ.

Згідно з вимогами ISO 9001:2000 документаціяСМЯ повинна містити:

- ★ документовані виклади політики та завдань у сфері якості;
- ★ настанови з якості;
- ★ документовані методики, які вимагаються стандартом;
- ★ документи, потрібні підприємству для забезпечення ефективності планування та виконання процесів і управління ними (процедури та інструкції);
- ★ протоколи якості.

Документація системи якості являє собою ієрархічну систему, в якій документом найвищого рівня є **політика та цілі в галузі якості**

Керівництво організації повинно забезпечити, щоб політика у сфері якості:



- ✓ за своїм змістом і структурою відповідає меті організації;
- ✓ містила зобов'язання щодо задоволення вимог і постійного поліпшення результативності системи управління якістю;
- ✓ була поширеною та зрозумілою на всіх рівнях організації;
- ✓ аналізувалася з погляду її постійної придатності.

8.4. Забезпечення ефективного функціонування системи управління якістю

Стандартизація – це процес формування стандартів або ж інструмент управління якістю на державному рівні

Об'єкт стандартизації - предмет (продукція, процес, послуга), який підлягає стандартизації

Стандартизація здійснюється з метою гарантування безпеки продукції, робіт і послуг для навколишнього середовища, життя, здоров'я та майна; якості продукції, робіт і послуг відповідно до рівня розвитку науки, техніки й технології; економії всіх видів ресурсів

Види стандартів

- ☐ міжнародний,
- ☐ регіональний,
- ☐ міждержавний,
- ☐ національний

Обов'язкові стандарти в Україні

- ❖ вимоги, що гарантують безпечність продукції для життя, здоров'я громадян, її сумісність і взаємозамінність, охорону навколишнього середовища, та вимоги до методів випробування цих показників;
- ❖ вимоги техніки безпеки та гігієни праці;
- ❖ метрологічні норми та правила, що забезпечують достовірність і єдність вимірювань;
- ❖ положення, що забезпечують технічну єдність під час розроблення, виготовлення, експлуатації.

Відповідно до специфіки об'єкта стандартизації, складу та змісту вимог, установлених до нього, для різних категорій нормативних документів зі стандартизації розробляють **стандарти таких видів**

- ☐ основоположні;
- ☐ на продукцію та послуги;
- ☐ на процеси;
- ☐ на методи контролю (випробувань, вимірювань, аналізу).

Сертифікація згідно із Законом України «Про підтвердження відповідності» – це процедура, за допомогою якої визнаний в установленому порядку орган документально засвідчує відповідність продукції, систем управління якістю, систем управління довкіллям, персоналу встановленим законодавством вимогам

Мета сертифікації

- ✓ створення умов для діяльності підприємств, установ і підприємців на єдиному товарному ринку України, а також для участі в міжнародній співпраці та міжнародній торгівлі;
- ✓ сприяння споживачам у компетентному виборі продукції;
- ✓ захисту споживача від непорядного виробника (продавця, виконавця);
- ✓ контролю безпеки продукції для навколишнього середовища, життя, здоров'я та власності громадян;
- ✓ підтвердження показників якості продукції, заявлених виробником.

Обов'язкова сертифікація проводиться на відповідність вимогам нормативної документації, які регламентовано Декретом кабінету Міністрів України «Про стандартизацію і сертифікацію» стосовно безпеки продукції для життя, здоров'я громадян

Добровільна сертифікація проводиться на відповідність усім необхідним споживчим вимогам у нерегульованій законом сфері та свідчить про виконання підвищених вимог до якості порівняно з обов'язковими вимогами, завдяки чому має підвищену ринкову вартість

Залежно від об'єкта сертифікації

сертифікацію продукції

– встановлює відповідність продукції тільки тим вимогам, які присутні в стандарті або іншому нормативному документі

атестацію виробництва

– здійснюється з метою забезпечення стабільного рівня якості випуску продукції

сертифікацію системи якості

– здійснюється для підтвердження її відповідності вимогам міжнародних стандартів ISO серії 9000

Сертифікат на систему якості – це документ, який видається підприємству органом із сертифікації систем якості та засвідчує відповідність створеної СУЯ вимогам нормативного документа (стандарту), а також підтверджує спроможність підприємства забезпечувати й підтримувати якість своєї продукції на відповідному рівні
Для ефективного функціонування СУЯ необхідно в діяльності керуватися законодавчими актами, які належать до галузі управління якістю

Правове забезпечення управління якістю спрямоване на вирішення таких завдань:

- ☐ правове регулювання відносин, що складаються на всіх рівнях управління якістю;
- ☐ створення нормативно-правової бази, яка забезпечує належне правове регулювання процесів ефективної реалізації функцій управління якістю;
- ☐ захист прав та інтересів працівників тощо

Документи, які доцільно розглянути студентам під час вивчення даної теми:

- Закон України «Про метрологію та метрологічну діяльність» від 11.02.1998 № 113/98-ВР
- Закон України «Про підтвердження відповідності» від 17.05.2001 № 2406-III

- Закон України «Про стандартизацію» від 17.05.2001. № 2408-III /
- Декрет Кабінету Міністрів України «Про державний нагляд за додержанням стандартів, норм і правил, та відповідальність за їх порушення» від 8.04.1993. № 30–93
- Наказ Держстандарту України «Про введення обов’язкової сертифікації продукції в Україні» № 498 від 30.08.2002.

8.5. Якість – всесвітнє поле конкуренції на початку 21 століття

TQM – не стандарт, а сукупність поглядів на менеджмент організації, які перебувають у постійному розвитку та орієнтуються на пошук підходів до забезпечення якості діяльності підприємства в цілому

Вітчизняні виробники також активно працюють над застосуванням ідей менеджменту якості у своїй діяльності, але на цьому шляху стикаються з низкою *суттєвих проблем*, серед яких:

- ✓ неадекватність закладених в основу філософії TQM культурних традицій реаліям сучасного національного бізнесу;
- ✓ невиконання правила Джурана, коли відповідальність за якість на 85 % покладена на керівництво і лише на 15 % – на виконавців (за останніми дослідженнями для компаній ця пропорція становить 50:50; щодо українських підприємств достовірних даних не існує, але можна припустити, що має місце таке саме співвідношення).

Проблемою є й те, що в процесі розвитку підходів до управління якістю вітчизняні виробники не пройшли ряд етапів, пов’язаних із застосуванням у повсякденній діяльності статистичних методів управління якістю як на оперативному, так і на стратегічному рівнях управління компаніями

Завдання, які повинні вирішувати вітчизняні виробники, можна окреслити таким чином:

- ☐ своєчасно випускати якісну продукцію, що користується попитом;
- ☐ підтримувати стабільний рівень якості виготовлення продукції і постійно його підвищувати;
- ☐ реалізувати ідею зниження і виключення зайвих витрат за постійного підвищення якості;
- ☐ суттєво підвищити продуктивність виробництва.

Ключові моменти, які повинні враховувати підприємства

- ставлення вищого керівництва до проблем якості та його спроможність проводити зміни, орієнтуючись на лідерські здібності;
- орієнтування на залучення персоналу підприємства на всіх рівнях управління до побудови системи менеджменту якості через удосконалення мотивації та формування безперервної системи навчання співробітників;
- застосування командних методів роботи.

Засвоєнню принципів TQM сприяє орієнтування підприємств на використання *моделей оцінки*, які закладено в основу *національних премій з якості*, що виконують дві функції

- 1 стимулювання до досягнення лідерства на ринку через засвоєння та реалізацію концепції TQM;
- 2 використання самооцінки для розроблення цілеспрямованих дій у напрямі поліпшення системи менеджменту підприємства.

Премію Е. Демінга започатковано в 1951 р. Вона передбачає нагороду компаній за їхні індивідуальні досягнення у сфері застосування принципів управління якістю в масштабах усієї компанії. Премія є найпрестижнішою у світі

Премію М. Болдріджа започатковано в 1987 р. Вона надається таким категоріям компаній, як виробничі компанії, компанії сфери обслуговування, фірми малого бізнесу незалежно від сфери діяльності з чисельністю робітників не більше 500 осіб, освітні заклади, заклади охорони здоров'я

Із 1991 р. Європейський фонд управління якістю (ЄФУЯ) та Європейська організація з якості (ЄОЯ) присуджують ***Європейську премію з якості***, яка увібрала в себе найкращу практику вже наявних премій. Це єдина нагорода за якість, що визнається Європейською комісією

В Україні *національну нагороду з якості* введено в 1996 р. за ініціативою Української асоціації якості (УАЯ) та Української спілки промисловців і підприємців за підтримки ЄФУЯ та ЄОЯ. В основу оцінки системи управління якістю підприємства покладено Європейську модель ділової досконалості. Постановою Кабінету Міністрів України в 2001 р. засновано ***Всеукраїнський конкурс з якості*** для стимулювання підвищення якості та конкурентоспроможності вітчизняної продукції, сприяння впровадженню ідеології TQM на підприємствах

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Що таке «економічна конкуренція» та якими є відмітні риси її сучасного трактування?
2. Що виступає предметом економічної конкуренції?
3. Що є спільного та відмінного між ціновою та неціновою конкуренцією?
4. Якими є форми конкуренції?
5. На яких рівнях відбувається конкурентна взаємодія суб'єктів конкуренції?
6. Які типи ринкової поведінки підприємств виділяють залежно від цілей, що переслідують підприємства?
7. Якими є основні ознаки конкурентоспроможності ринкового суб'єкта?
8. Які об'єкти можуть характеризуватися такою властивістю, як конкурентоспроможність?
9. Які основні положення лежать в основі теорії конкурентних переваг М. Портера?
10. У чому полягає відмінність між ринковим і ресурсним напрямками теорії конкурентних переваг?
11. Що таке «конкурентоспроможність товару»?
12. Які характеристики товару виступають як критерії його конкурентоспроможності?
13. Яких принципів слід дотримуватися в оцінюванні конкурентоспроможності товарів?
14. З яких стадій складається процес оцінювання рівня конкурентоспроможності товару?
15. Які методи оцінювання конкурентоспроможності виділяються за формою представлення результатів оцінювання?
16. У чому полягає сутність методу розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності товару?
17. Якою є основна мета управління конкурентоспроможністю товару за Ф. Котлером?
18. Який зміст вкладається в поняття «якість продукції»?
19. Якими є основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару?
20. Які чинники визначають рівень конкурентоспроможності підприємницьких структур?
21. Якими є ключові аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємницьких структур?
22. На яких принципах ґрунтується оцінка рівня конкурентоспроможності підприємницьких структур? Які етапи охоплює загальний порядок дослідження, оцінювання та, в цілому, управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур?
23. Яким чином класифікуються методи оцінювання конкурентоспроможності підприємницьких структур за формою представлення результатів оцінювання?

24. Які методи входять до групи комплексних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємницьких структур? Якими є переваги та вади кожного з них?
25. У чому полягає мета та що є об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур?
26. Які фізичні та юридичні особи можуть виступати суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур?
27. Реалізацію яких управлінських функцій передбачає управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур?
28. Які складові процесу управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур?
29. Типологія бізнес-організацій за різними ознаками. Якими є специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів?
30. Який зміст вкладається у поняття «конкурентна стратегія»?
31. Що являє собою система конкурентних стратегій та які різновиди стратегій вона охоплює?
32. Що є характерним для кожної з трьох генеричних стратегій конкуренції М. Портера? Які основні типи наступальної стратегії конкурентної поведінки виділяють сучасні дослідники?
33. В яких формах реалізуються оборонні стратегії конкурентної поведінки?
34. Які складові охоплює стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємницьких структур?
35. Якими є базові принципи формування конкурентної стратегії?
36. Який інструментарій використовується у процесі розроблення системи конкурентних стратегій?
37. Яким чином здійснюється проектування стратегії конкуренції для підприємств із різним ступенем домінування на ринку?
38. Якими є способи та засоби адаптації стратегії конкуренції до особливостей структури конкурентного середовища та динаміки ринку?
39. Який зміст вкладається у поняття «ключові чинники успіху»?
40. Що є спільного та відмінного між ринковими чинниками успіху та ключовими компетенціями?
41. Якими чинниками визначається ступінь задоволення споживача покупкою?
42. Що таке «конкурентна перевага підприємницьких структур»?
43. Якими властивостями характеризуються конкурентні переваги?
44. У чому полягає сутність концепції «Ланцюга створення вартості»?
45. Якими є основні положення концепції «Стратегічних зон господарювання»?
46. Які різновиди конкурентних переваг виділяються за критерієм «джерела створення та можливість імітації»?
47. Які специфічні стадії еволюції пройшли конкурентні переваги впродовж 20 ст.?

48. У чому проявляється взаємозв'язок базових стратегій конкуренції та конкурентних переваг?
49. Який зміст вкладається у поняття «ключові чинники успіху»?
50. Що є спільного та відмінного між ринковими чинниками успіху та ключовими компетенціями?
51. Якими чинниками визначається ступінь задоволення споживача покупкою?
52. Що таке «конкурентна перевага підприємницьких структур»?
53. Якими властивостями характеризуються конкурентні переваги?
54. У чому полягає сутність концепції «Ланцюга створення вартості»?
55. Якими є основні положення концепції «Стратегічних зон господарювання»?
56. Які різновиди конкурентних переваг виділяються за критерієм «джерела створення та можливість імітації»?
57. Які специфічні стадії еволюції пройшли конкурентні переваги впродовж 20 ст.?
58. У чому проявляється взаємозв'язок базових стратегій конкуренції та конкурентних переваг? Що являє собою конкурентне середовище підприємницьких структур?
59. На аналіз яких складових конкурентного середовища спрямована модель «п'яти сил конкуренції» М. Портера?
60. В яких формах реалізується державна політика в сфері регулювання конкуренції?
61. Які основні рушійні сили ринку зазвичай ініціюють зміни умов конкуренції в галузі?
62. Які чинники впливають на інтенсивність суперництва між підприємницькими структурами (силу конкурентної боротьби)?
63. За допомогою яких методик і показників визначається рівень інтенсивності конкуренції на конкретному ринку?
64. Які різновиди конкурентів за характером їхньої реакції вирізняє Ф. Котлер?
65. На яких об'єктах, на думку М. Портера, слід концентрувати увагу під час аналізу конкурентів? Якою є оптимальна послідовність аналізу конкурентів за Г. Л. Азоевим?
66. Які групи підприємницьких структур виокремлюють на конкурентній карті ринку за параметром «розмір ринкових часток конкурентів»?
67. В якій послідовності виконується аналіз конкурентів за допомогою карти стратегічних груп конкурентів?
68. Якими є зовнішні та внутрішні передумови, що визначають необхідність розроблення програм підвищення конкурентоспроможності?
69. Які принципи покладаються в основу управління розробленням і реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності?
70. Які основні загальні дії охоплює процес розроблення та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?

71. За яких передумов успіх у розробленні та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства є максимально ймовірним?
72. Які стадії охоплює процес розроблення програми підвищення конкурентоспроможності?
73. Яким є вітчизняний підхід до забезпечення конкурентоспроможності національної економіки?
74. Як тлумачаться терміни «якість», «управління якістю», «петля якості», «система управління якістю»?
75. Які функції управління якістю включає цикл Е. Демінга? Якими є особливості застосування цього циклу в процесі управління якістю?
76. Як змінювалися підходи до управління якістю в процесі еволюційного розвитку систем управління компаніями?
77. Як класифікуються методи та інструменти управління якістю? Розкрийте значення та сфери застосування кожної групи методів.
78. У чому полягає сутність системного та процесного підходів, покладених в основу створення системи управління якістю підприємства?
79. Які стандарти використовуються для розроблення та впровадження в діяльність підприємства системи управління якістю?
80. Що являє собою модель системи менеджменту якості, в основу якої покладено процес? Які елементи виділені в цій моделі?
81. Які вирізняють етапи розроблення системи управління якістю на підприємстві? Назвіть документи, в яких описуються склад елементів системи та характер їх взаємодії.
82. Які ключові ідеї покладено в основу концепції TQM?
83. Які національні премії з якості визнано на світовому рівні?

ЧАСТИНА 2
ТРЕНІНГОВА ТЕСТОВА ПРОГРАМА

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, субсидіїВиробники, зовнішні інвестиції, тарифи
4. 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
5. Який з наведених критеріїв НЕ належить до конкурентоспроможності товару?
 - a) Якість продукції
 - b) Споживча новизна
 - c) Рівень податків підприємства
 - d) Ціна товару
6. До нетоварних факторів конкурентоспроможності належать:
 - a) Якість, функціональність, дизайн
 - b) Репутація бренду, сервісне обслуговування, маркетинг
 - c) Матеріали, технічні характеристики, інноваційністьТехнологічний процес виробництва, упаковка
7. 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

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

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

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

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

10. 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

11. 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

12. 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

13. 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

14. 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

15. Які з нижченаведених властивостей притаманні конкурентним перевагам?

- a) Їх можна легко скопіювати
- b) Вони мають обмежений термін дії
- c) Вони завжди стабільні

Вони не впливають на позицію підприємства на ринку

16. 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

17. 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

18. 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

Здатність постачальників завищувати ціну

19. 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

20. 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

21. 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

Створення програми без залучення відповідальних менеджерів

22. 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

23. Яка з наступних дій НЕ входить у цикл PDCA?

- a) Планування
- b) Контроль
- c) Виконання
- d) Витрати

24. 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

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

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.

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.

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

Кузьминчук Наталія Валеріївна
Сагайдак-Нікітюк Ріта Василівна
Куценко Тетяна Миколаївна

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Методичні рекомендації до 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 23.01.2026. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 5,64. Обсяг 8,411 Мб. Зам. № 3/26.

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