

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ім. ВАДИМА ГЕТЬМАНА

**Т. В. ОМЕЛЬЯНЕНКО**  
**Д. О. БАРАБАСЬ**  
**А. В. ВАКУЛЕНКО**

# **УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**Навчально-методичний посібник  
для самостійного вивчення дисципліни**

**ББК 65.290-2**  
**О-57**

*Рецензенти*

**Л. В. Пан**, канд. екон. наук, доцент  
(Національний університет «Києво-Могилянська академія»)

**Л. М. Савчук**, канд. екон. наук, доцент  
(Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут»)

**В. Г. Власюк**, канд. екон. наук  
(Державне підприємство Авіаційний науково-технічний  
комплекс ім. О. К. Антонова)

*Редакційна колегія факультету економіки та управління*

*Голова редакційної колегії* А. П. Наливайко, д-р екон. наук, проф.

*Відповідальний секретар* Н. М. Євдокимова, канд. екон. наук, доц.

*Члени редакційної колегії:* Т. В. Омеляненко, канд. екон. наук, доц.; В. М. Лавриненко, канд. екон. наук, доц.; Г. О. Пухтаєвич, канд. екон. наук, доц.; І. М. Репіна, канд. екон. наук, доц.; О. М. Мельник, д-р екон. наук, проф.; В. Є. Москалюк, канд. екон. наук, доц.; В. І. Кириленко, канд. екон. наук, доц.

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України*  
*Лист № 14/18.2-2815 від 09.12.05*

**Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В.**

**О-57** Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2006. — 272 с.  
ISBN 966–574–910–2

Посібник є істотним внеском у комплекс навчально-методичного забезпечення самостійної роботи студентів щодо вивчення дисциплін бакалаврського та магістерського рівнів підготовки. Він містить навчальну програму та тематичний план дисципліни, методичні поради по самостійному вивченню тем курсу (визначення сутності основних понять і категорій; рекомендації щодо послідовності опанування навчального матеріалу; питання, на які варто звернути особливу увагу при вивченні теми та роз'яснення щодо проблемних аспектів; посилання на літературні джерела, в яких можна ознайомитися з матеріалом докладніше), термінологічний словник, тематику рефератів, дискусійні питання, ситуаційні вправи та задачі, плани семінарських та практичних занять, характеристику системи контролю знань студентів, список рекомендованої літератури та перелік використаних першоджерел.

Навчально-методичний посібник адресований студентам вищих навчальних закладів, аспірантам, викладачам, підприємцям, менеджерам і всім тим, хто прагне зрозуміти основи забезпечення конкурентоспроможності та перевести їх у формалізовану модель процесу управління.

**ББК 65.290-2**

*Розповсюджувати та тиражувати  
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено*

© Т. В. Омеляненко,  
Д. О. Барабась,  
А. В. Вакуленко, 2006  
© КНЕУ, 2006

**ISBN 966–574–910–2**

# ЗМІСТ

<b>Вступ</b> .....	5
<b>1. Програма курсу</b> .....	9
<b>2. Методичні поради до вивчення тем курсу</b> .....	17
<i>Тема 1.</i> Введення в дисципліну «Управління конкурентоспроможністю підприємства» .....	17
<i>Тема 2.</i> Конкурентоспроможність як категорія і як властивість підприємства, що функціонує в умовах ринкової економіки .....	20
<i>Тема 3.</i> Конкурентне середовище підприємства .....	38
<i>Тема 4.</i> Конкурентні переваги підприємства .....	52
<i>Тема 5.</i> Конкурентні стратегії .....	64
<i>Тема 6.</i> Конкурентоспроможність товару та методи її оцінювання .....	80
<i>Тема 7.</i> Система та процес управління конкурентоспроможністю підприємства .....	93
<i>Тема 8.</i> Розроблення та забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності .....	114
<i>Тема 9.</i> Менеджмент якості як фундамент забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства .....	121
<b>3. Термінологічний словник</b> .....	150
<b>4. Плани семінарських і практичних занять, порядок їх проведення</b> .....	170
<b>5. Навчальні завдання</b> .....	191
5.1. Тематика рефератів .....	191
5.2. Питання для дискусій .....	193
5.3. Ситуаційні справи .....	195
5.4. Задачі .....	198

<b>6. Типові завдання до блочно-модульного контролю</b> . . . . .	222
<b>7. Порядок і критерії оцінювання знань студентів з дисципліни під час поточного та підсумкового контролю</b> . . . . .	234
<b>Література</b> . . . . .	246
Рекомендована література . . . . .	246
Використані першоджерела . . . . .	251
<b>Додатки</b> . . . . .	260
<i>Додаток А.</i> Приклад модульної контрольної роботи для поточного контролю знань студентів денної та вечірньої форм навчання . . . . .	260
<i>Додаток Б.</i> Приклад модульної контрольної роботи для поточного контролю знань студентів заочної форми навчання . . . . .	263
<i>Додаток В.</i> Приклад екзаменаційного білета для підсумкового контролю знань студентів усіх форм навчання . . . . .	267

## ВСТУП

Практика розвитку сучасного бізнесу доводить, що без ефективної системи управління конкурентоспроможністю неможливо забезпечити успіх підприємства в його боротьбі за виживання, досягнення провідних ринкових позицій та забезпечення довготривалого ефективного функціонування в динамічному конкурентному середовищі. Це зумовлює актуальність проблеми опанування та творчого використання майбутніми фахівцями економічного та управлінського профілю сучасної світової теорії управління конкурентоспроможністю підприємства, його організаційно-методичного забезпечення та практичного інструментарію.

Проблематика управління конкурентоспроможністю підприємства не є принципово новою для науки, оскільки конкуренція завжди була та є іманентною складовою економічного буття всіх без винятку країн ринкової економічної системи. Зростаюча актуальність цих проблем у державах з транзитивною економікою, зокрема в Україні, зумовлюється передусім складністю та неоднозначністю процесів формування в них ринкових економічних відносин і тими зрушеннями, що відбуваються внаслідок інтеграції у світогосподарські процеси.

Управління конкурентоспроможністю підприємства як *галузь науки* і *навчальна дисципліна* є системою знань про принципи, методи та технологію формування конкурентних переваг і забезпечення на їх основі життєздатності підприємства як суб'єкта економічної діяльності.

**Предметом курсу** «Управління конкурентоспроможністю підприємства» є вивчення конкретних форм економічної конкуренції, закономірностей формування конкурентних переваг і конкурентоспроможності підприємств.

**Метою** курсу «Управління конкурентоспроможністю підприємства» є формування в майбутніх фахівців компетентності щодо об'єктивних закономірностей, механізму та особливостей сучас-

ної конкуренції та конкурентоспроможності підприємства, а також набуття ними навиків і вмій дослідження стану конкуренції, аналізу та оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, розроблення та практичного застосування стратегій підтримання та нарощування його конкурентних переваг.

**Завдання**, що ставляться перед студентами в процесі вивчення дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства», поділяються на три категорії: завдання концептуального рівня; завдання конкретно-теоретичного характеру; практично-прикладні завдання. Отже, по завершенні вивчення курсу студент повинен:

- *розуміти, що*

- управління конкурентоспроможністю є однією зі складових загальної системи управління підприємства, що функціонує в умовах ринкової економіки;

- свідоме та цілеспрямоване управління конкурентоспроможністю виступає як запорука забезпечення виживання підприємства в умовах конкуренції та як чинник досягнення ним успіху в конкурентній боротьбі;

- менеджмент якості формує фундамент забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства;

- *знати:*

- основні конкурентні переваги та способи досягнення їх конкретним підприємством залежно від ситуації, що складається;

- базові різновиди конкурентних стратегій, основні типи ринків і відповідні їм ефективні стратегії конкуренції;

- загальні та специфічні чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства;

- зміст основних положень сучасної концепції менеджменту якості;

- послідовність етапів створення на підприємстві системи менеджменту якості та забезпечення її ефективного функціонування;

- сутність загальної концепції управління конкурентоспроможністю підприємства та специфічні особливості управління конкурентоспроможністю організацій різних типів;

- *уміти:*

- здійснювати аналіз позиції підприємства у конкурентному середовищі;

- проводити діагностику та ревізію поточної конкурентної стратегії;

— здійснювати аналіз конкурентних переваг, якими володіє підприємство, та визначати ті, що мають бути досягнутими в майбутньому для підвищення його конкурентоспроможності;

— виконувати розрахунки, пов'язані з оцінюванням ступеня інтенсивності конкуренції;

— здійснювати розрахунки з обґрунтування організаційно-технічних рішень, спрямованих на підвищення якості продукції та продуктивності виробництва;

— виконувати розрахунки та здійснювати аналіз одиничних, групових та інтегральних показників конкурентоспроможності продукції та конкурентоспроможності підприємства;

— визначати та конкретизувати функції управління конкурентоспроможністю підприємства.

Дисципліна «Управління конкурентоспроможністю підприємства» є складовою системи підготовки бакалаврів за спеціальністю «Менеджмент організацій» (спеціалізація — «Менеджмент промислових підприємств») і магістрів за спеціальністю «Бізнес адміністрування» та спеціальністю «Економіка підприємства» (спеціалізація — «Менеджмент підприємницької діяльності»). Якість та успішність її засвоєння залежать від наявності у студентів, що опановують курс, певної бази знань з таких нормативних дисциплін, як «Політична економія», «Мікроекономіка», «Макроекономіка», «Міжнародна економіка», «Економіка підприємства», «Менеджмент», «Маркетинг» тощо, що викладаються в межах як бакалаврської, так і магістерської підготовки майбутніх фахівців.

Навчальний посібник рекомендовано для:

— студентів вищих навчальних закладів економічних та управлінських спеціальностей, програми підготовки яких передбачають вивчення курсу «Управління конкурентоспроможністю підприємства»;

— вищого управлінського персоналу підприємств і рядових менеджерів, які прагнуть зрозуміти основи конкурентоспроможності та перевести їх у формалізовану модель процесу управління бізнесом;

— науковців, які цікавляться ідеями та концептуальними підходами до теорії конкуренції та управління конкурентоспроможністю підприємства.

Опануванню теоретичного матеріалу сприяють наведені в навчальному посібнику контрольні питання, розрахункові завдання, ситуаційні вправи та рекомендована література. Вони спрямовані як на полегшення самостійного вивчення курсу, так і на вияв-

лення рівня засвоєння програмного матеріалу читачами всіх категорій.

Навчально-методичний посібник підготували доценти кафедри менеджменту Т. В. Омеляненко та А. В. Вакуленко, старший викладач кафедри менеджменту Д. О. Барабась. Зважаючи на колегіальність розв'язання всіх питань принципового характеру та спільну роботу з написання тексту окремих розділів, частка кожного із співавторів становить (у друкарських аркушах):

доцент Омеляненко Т. В. — 50 % від загального обсягу посібника, старший викладач Барабась Д. О. — 40 % від загального обсягу посібника, доцент Вакуленко А. В. — 10 % від загального обсягу посібника.

Загальну редакцію змісту і тексту навчального посібника здійснено доцентом Т. В. Омеляненко.

**Тема 1. Введення в дисципліну «Управління конкурентоспроможністю підприємства»**

- **Конкурентоспроможність як базова детермінанта ефективного функціонування підприємства в ринковому середовищі.** Конкуренція, її сутність та ознаки. Ринок як спільнота конкуруючих компаній. Конкурентоспроможність — основа виживання та досягнення підприємством довготривалого ринкового успіху.

- **Предмет і завдання дисципліни.** Предмет, мета і завдання курсу, його місце в системі дисциплін економічного та управлінського циклу. Зміст курсу та його логіко-структурна побудова. Роль і місце курсу «Управління конкурентоспроможністю підприємства» в системі підготовки менеджерів та економістів.

- **Теоретичні основи та методологічна база управління конкурентоспроможністю підприємства.** Понятійно-категоріальний апарат курсу: ринкова економічна система, ринок, конкуренція, фірма, підприємство, конкурентні переваги, конкурентна стратегія, конкурентоспроможність. Системний та процесний підходи як методологічна база управління конкурентоспроможністю підприємства. Ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми як наукові основи та найважливіші складові методології курсу.

- **Форми організації навчального процесу; методичне та бібліографічне забезпечення курсу.** Матеріал, що виноситься на розгляд на лекціях і на практичних заняттях; характеристика самостійної роботи студентів з вивчення дисципліни; система підсумкового контролю знань студентів з дисципліни. Рекомендована література: основна, додаткова.

## **Тема 2. Конкурентоспроможність як категорія і як властивість підприємства, що функціонує в умовах ринкової економіки**

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

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

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

## **Тема 3. Конкурентне середовище підприємства**

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

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

- **Рушійні сили ринку та інтенсивність конкуренції.** Рушійні сили ринку та причини змін умов конкуренції. Чинники, що впливають на силу конкурентної боротьби. Методики оцінювання інтенсивності конкуренції: за розподілом ринкових часток між конкурентами; за темпами зростання ринку; за рентабельністю ринку. Показники концентрації виробництва в галузі: коефіцієнт Херфіндаля-Хіршмана, коефіцієнт концентрації ( $CR$ ), коефіцієнт відносної концентрації ( $K$ ), коефіцієнт Лінда тощо.
- **Аналіз діяльності конкурентів.** Сутність поняття «галузь»; необхідність і структура аналізу галузі. Сутність поняття «конкурент»; визначення та типологія конкурентів. Інформаційне забезпечення та структура аналізу діяльності конкурентів. Методика побудови та інтерпретації конкурентної карти ринку. Методика побудови та інтерпретації карти стратегічних груп.

#### **Тема 4. Конкурентні переваги підприємства**

- **Сутність і співвідношення понять «ринкові чинники успіху», «ключові компетенції», «конкурентні переваги».** Ключові чинники успіху: поняття та класифікація. Зовнішній аспект забезпечення конкурентних переваг: ринкові чинники успіху. Внутрішній аспект забезпечення конкурентних переваг: ключові компетенції. Тактичні та стратегічні чинники конкурентної переваги підприємства. Ступінь задоволення споживача як головна детермінанта успіху в конкурентній боротьбі. Конкурентна перевага як результат реалізації підприємством ключових чинників успіху.
- **Властивості конкурентних переваг.** Порівняльний характер конкурентних переваг. Залежність конкурентних переваг від конкретних умов і причин. Підкорення конкурентних переваг неоднозначному впливу різноманітних чинників. Життєвий цикл конкурентної переваги.
- **Сфери формування та реалізації конкурентних переваг.** Формування та реалізація конкурентних переваг підприємства: внутрішня та зовнішня сфери. Концепція «ланцюга створення вартості» та її застосування у процесі формування конкурентних переваг. Концепція «стратегічних зон господарювання» та її застосування при реалізації конкурентних переваг.
- **Види та джерела формування конкурентних переваг.** Класифікація конкурентних переваг за критеріями: відношення до системи (підприємства); сфера прояву; джерела створення та

можливість імітації; тривалість дії; місце формування; вид ефекту, який отримує підприємство від реалізації переваги. Продуктивність, якість, гнучкість та інновації як специфічні стадії еволюції джерел формування конкурентних переваг упродовж 20 ст. Взаємозв'язок базової стратегії конкуренції та конкурентних переваг.

## **Тема 5. Конкурентні стратегії**

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

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

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

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

- **Ситуаційне проектування конкурентної стратегії.** Принципи формування конкурентної стратегії. Основні етапи процесу розроблення стратегії конкуренції. Проектування стратегії конкуренції для підприємств з різним ступенем домінування на ринку.

ку. Проектування стратегії конкуренції для підприємств різних розмірів, сфер діяльності, організаційно-правових форм. Адаптація стратегії конкуренції до особливостей структури конкурентного середовища. Адаптація стратегії конкуренції до особливостей динаміки ринку.

## **Тема 6. Конкурентоспроможність товару та методи її оцінювання**

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

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

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

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

## **Тема 7. Система та процес управління конкурентоспроможністю підприємства**

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

чий, маркетинговий, фінансовий, інноваційний, організаційно-культурний, кадровий, управлінський.

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

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

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

## **Тема 8. Розроблення та забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності**

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

- **Етапи розроблення програми підвищення конкурентоспроможності.** Основні етапи розроблення програми підвищення конкурентоспроможності: визначення та впорядкування пріоритетності цілей; конкретизація цілей та діагностика ресурсних і часових обмежень; формулювання стратегій реалізації програми; планування дій та визначення фаз програми; створення організа-

ційної структури програми; встановлення методів і вибір інструментарію виміру досягнутих результатів; визначення витрат, пов'язаних із реалізацією програми; оцінювання ефективності запропонованих заходів. Реалізація програми підвищення конкурентоспроможності та моніторинг її перебігу.

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

## **Тема 9. Менеджмент якості як фундамент забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства**

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

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

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

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

- **Якість — всесвітнє поле конкуренції на початку 21 століття.** Лідерство компаній на основі якості — ключова ідея сучасного бізнесу. Досвід застосування моделі TQM провідними компаніями світу. Конкурси та премії якості як інструменти визнання конкурентоспроможності продукції та послуг.

## ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ

Тема курсу	Кількість годин																			
	Денна форма навчання							Вечірня форма навчання							Заочна форма навчання					
	Л	С, П	ІКР	ПК	СРС	Л	С, П	ІКР	ПК	СРС	Л	С, П	ІКР	ПК	СРС	Л	С, П	ІКР	ПК	СРС
<i>Тема 1.</i> Введення в дисципліну «Управління конкурентоспроможністю підприємства»	4	2	2	—	6	2	2	—	2	—	10	—	2	—	10	—	2	—	14	—
<i>Тема 2.</i> Конкурентоспроможність як категорія і як властивість підприємства, що функціонує в умовах ринкової економіки	4	2	2	—	10	2	2	—	2	—	12	—	2	—	12	—	2	—	14	—
<i>Тема 3.</i> Конкурентне середовище підприємства	4	4	2	—	10	2	2	—	2	—	14	—	2	—	14	2	2	—	14	—
<i>Тема 4.</i> Конкурентні переваги підприємства	4	2	2	—	10	2	2	—	2	—	14	—	2	—	14	2	2	—	14	—
<i>Тема 5.</i> Конкурентні стратегії	6	4	2	—	10	2	2	—	2	—	14	—	2	—	14	2	2	—	16	—
<i>Перший проміжний модульний контроль</i>	—	2	—	—	—	—	2	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
<i>Тема 6.</i> Конкурентоспроможність товару та методи її оцінювання	4	4	2	—	10	2	2	—	2	—	14	—	3	—	14	2	2	—	14	—
<i>Тема 7.</i> Система та процес управління конкурентоспроможністю підприємства	6	4	4	—	10	4	4	—	2	—	14	—	4	—	14	2	2	—	16	—
<i>Тема 8.</i> Розроблення та забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності	4	2	2	—	9	2	2	—	2	—	14	—	2	—	14	2	2	—	14	—
<i>Тема 9.</i> Менеджмент як фундамент забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства	4	4	2	—	10	2	2	—	2	—	14	—	2	—	14	2	2	—	14	—
<i>Другий проміжний модульний контроль</i>	—	2	—	—	—	—	2	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
<b>Разом годин</b>	40	32	20	3	85	20	16	21	3	120	14	6	27	3	130	14	6	27	3	130

*Примітка:* Л — лекції; С, П — семінарські, практичні заняття; ІКР — індивідуально-консультаційна робота; ПК — підсумковий контроль (не враховується в загальній кількості годин, відведених на вивчення дисципліни); СРС — самостійна робота студентів.

**Тема 1. Введення в дисципліну  
«Управління конкурентоспроможністю  
підприємства»**

Матеріал теми вводить студента в дисципліну, ознайомлюючи його із базовим понятійно-категоріальним апаратом і науковими основами управління конкурентоспроможністю підприємства. **Результатом вивчення теми** має бути чітке розуміння студентом: предмета і завдань дисципліни; теоретичних основ і методологічної бази управління конкурентоспроможністю підприємства, форм організації та бібліографічного забезпечення процесу вивчення дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства».

Базовим джерелом для самостійного опрацювання питань теми є цей навчально-методичний посібник, зокрема такі його розділи:

— *«Вступ»*, в якому управління конкурентоспроможністю підприємства охарактеризовано як галузь науки і навчальну дисципліну та визначено предмет, мету та завдання курсу;

— *«Програма курсу»*, в якій викладено зміст курсу та його логіко-структурну побудову;

— *«Термінологічний словник»*, що містить визначення базових понять і категорій;

— *«Література»* — наведено підручники, посібники та монографії, що є основними для самостійного опрацювання дисципліни та перелік джерел для поглибленого опрацювання проблемних аспектів курсу.

Чим на сьогодні визначається актуальність проблеми управління конкурентоспроможністю? Як зазначає знаний спеціаліст у

сфері міжнародної конкуренції Майкл Портер, «за останні десятиліття посилення конкуренції характерне фактично для всього світу. Ще не так давно конкуренція була відсутня в багатьох країнах і галузях. Ринки були захищеними і домінуючі позиції на них були чітко визначеними. І навіть там, де існувало суперництво, воно не було таким запеклим. Зростання конкуренції стримувалося безпосереднім втручанням урядів і картелів ... Навіть у Сполучених Штатах, де протягом 20 ст. спостерігаються найвищі темпи зростання конкуренції, великі сектори економіки до недавнього часу були підпорядковані жорсткому регулюванню. У той же час телекомунікації, транспорт, енергетика та інші сфери економіки являють собою яскраві приклади сили та важливості конкуренції, яка зумовлює постійні інновації та безпрецедентно швидкі темпи їх розвитку. Можна назвати дуже мало галузей економіки, що сьогодні в змозі протистояти впливу конкуренції та ринку. Жодна країна і жодна компанія не можуть дозволити собі ігнорувати об'єктивну необхідність конкуренції. Вони мають володіти мистецтвом конкурентної боротьби ...»<sup>1</sup>

Загальносвітові тенденції не оминають своїм впливом і Україну. Надзвичайно стрімка зміна господарського середовища українських підприємств, пов'язана з посиленням конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках, вимагає від економістів і менеджерів **принципово нових підходів** до досягнення поставлених цілей. У широкому сенсі йдеться ні про що інше, як про **зміну орієнтирів загального управління підприємством** в умовах зростаючої конкуренції; у вузькому — про **управління конкурентоспроможністю підприємства**. Воно спирається на передбачення загроз і можливостей, що виникають під впливом конкуренції, аналіз конкурентних ситуацій в галузі та на ринку; оцінювання ринкового становища підприємства та його конкурентів; розроблення заходів зі зниження негативних наслідків конкурентної боротьби та використання механізму конкуренції для подальшого розвитку підприємства.

**Процес управління конкурентоспроможністю підприємства** має такі етапи:

— моніторинг конкурентного середовища та оцінювання конкурентної ситуації в галузі та на ринку;

— діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних суперників;

---

<sup>1</sup> Портер М. Конкуренция: Учеб. пособие: Пер. с англ. — М. Издат. дом «Вильямс», 2000. — С. 15.

— конкурентне позиціонування підприємства: вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами у конкурентній боротьбі;

— розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;

— реалізація конкурентної стратегії підприємства.

У відповідності до логіки управління конкурентоспроможністю підприємства **структуровано дисципліну**, зміст якої представлено у «Програмі курсу». Самостійно опрацювати *предмет, мету та завдання курсу* студенти мають за «Вступом» до посібника, де їх докладно розкрито, а ознайомитися з *понятійно-категоріальним апаратом курсу*, зокрема зі змістом понять «ринкова економічна система», «ринок», «конкуренція», «фірма», «підприємство», «конкурентні переваги», «конкурентна стратегія», «конкурентоспроможність» тощо слід за «Термінологічним словником».

У рамках розгляду питання «Теоретичні основи та методологічна база управління конкурентоспроможністю підприємства» закладається конче необхідне для подальшої роботи над вивченням дисципліни теоретико-методологічне підґрунтя. Опрацьовуючи це питання, студент має самостійно повторити базові положення системного та процесного підходів, засвоєні під час вивчення курсу «Основи менеджменту», та поновити в пам'яті сутність ключових положень теорії ринку, теорії конкуренції та теорії конкурентних переваг, які розглядаються дисциплінами «Політекономія», «Макроекономіка» та «Мікроекономіка». Саме ці теоретичні положення й утворюють наукові основи та методологію курсу.



## КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. *Що виступає предметом курсу «Управління конкурентоспроможністю підприємства»?*
2. *Що є спільного та відмінного у трактуванні понять «підприємство» та «фірма»?*
3. *На яких основних постулатах базується системний підхід?*
4. *У чому полягає сутність процесного підходу?*
5. *Які положення покладено в основу теорії ринку?*

## **Тема 2. Конкурентоспроможність як категорія і як властивість підприємства, що функціонує в умовах ринкової економіки**

Матеріал теми розкриває значення конкурентоспроможності для забезпечення виживання та досягнення сучасними підприємствами довготривалого ринкового успіху. **Результатом вивчення теми** має бути 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.

Базовими підручниками для самостійного опрацювання питань теми є:

- *Азоев Г. Л., Челенков А. П.* Конкурентные преимущества фирмы. — М.: ОАО «Типография “Новости”», 2000. — 256 с.;
- *Кныш М. И.* Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. — СПб.: Б. и., 2000. — 284 с.

Підручники та посібники, що можуть бути використаними додатково, зазначаються у процесі викладення рекомендацій щодо самостійного вивчення матеріалу окремих питань теми.

Вивчення першого питання теми — **«Сутність і види економічної конкуренції»** слід розпочати із з'ясування сутності поняття «економічна конкуренція». Базовим тут має бути визначення, закріплене Законом України «Про захист економічної конкуренції»: *«економічна конкуренція — це 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»*. Слід зауважити, що під суб'єктом господарювання Законом визнається *«юридична особа незалежно від організаційно-правової форми та форми власності чи фізична особа, що здійснює діяльність з виробництва, реалізації, придбання товарів або ж іншу господарську діяльність»*.

Економічна конкуренція являє собою процес взаємодії, взаємозв'язку та боротьби між функціонуючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї

продукції, задоволення різноманітних потреб покупців і отримання найбільшого прибутку. Відмітними рисами сучасного трактування економічної конкуренції є такі:

- цивілізований, легалізований характер цієї боротьби;
- подібність (взаємозамінність) товарів, виробники яких втягнені у конкурентну боротьбу;
- обмеженість можливостей кожної з конкуруючих сторін впливати на умови обігу товарів на відповідному ринку внаслідок самостійних дій інших сторін;
- ідентичність або наближеність потреб цільових груп споживачів, стосовно яких точиться конкурентна боротьба;
- спільність, тотожність мети, заради якої виникає це суперництво.

У теоретичному аналізі економічної конкуренції важливого значення набуває виокремлення та розуміння ключових термінів і понять. До таких, зокрема, належать поняття «об'єкт конкуренції», «суб'єкт конкуренції» та «предмет конкуренції». Оскільки у доступних для самостійного опрацювання джерелах ці питання або взагалі не зацентровані або ж трактуються суперечливо, розглянемо їх докладніше.

**Об'єктом конкуренції** є потреби групи споживачів, що формують певний сегмент ринку, обраний підприємствами-суперниками. З цього випливає, що як об'єкт конкуренції саме споживач проголошує своє останнє вирішальне слово на ринку.

**Суб'єктами конкуренції** виступають підприємства-виробники та фірми, що надають послуги, а також (на міжнародному рівні) транснаціональні корпорації, регіони (регіональні угруповання), держави.

**Предметом конкуренції** є товар або послуга, через які підприємства-суперники намагаються завоювати прихильність і гроші споживача. У більш широкому розумінні предметом конкуренції є певне благо, що його втілює в собі товар чи послуга. У зв'язку з цим слід зазначити, що і поточна діяльність підприємства, і його розвиток, і сприйняття підприємством основних конкурентів залежатимуть від того, в чому підприємство вбачає сенс свого існування (виробництво товару чи задоволення певної потреби споживача). Так, підприємство, що визначає за своє головне завдання виробництво конкретного товару, основними конкурентами вважає виробників аналогічних товарів і товарів-замінників. Якщо ж метою діяльності підприємства є задоволення певної потреби споживачів, то при проведенні аналізу конкурентів урахуватимуться всі, хто так чи так може або задовольнити да-

ну потребу, або «перевести» її у будь-яку іншу, або взагалі виключити її з життєдіяльності споживача. Саме відокремлення предмета конкуренції від її об'єкта показує, що у конкурентній боротьбі існує не одна, а дві сфери впливу: товар (предмет) і споживач (об'єкт). А це означає, що існують різні методи та прийоми конкурентної боротьби.

За одним із сучасних поглядів конкуренція інтерпретується як центр ваги всієї системи ринкового господарства. Продавці та покупці конкурують між собою для досягнення своєї мети за рахунок суперника: продавці — більшого прибутку, покупці — більшої корисності. Ціна, що встановлюється в процесі конкурентної боротьби, виконує функцію регулювання попиту та пропозиції. Отже, існують три *типи* конкуренції:

- між продавцями та покупцями;
- між виробниками (зумовлена існуванням «ринку покупця», тобто домінуванням покупців над виробниками-продавцями);
- між споживачами (зумовлена існуванням «ринку продавця», тобто домінуванням продавців над споживачами-покупцями).

**Види** економічної конкуренції, зокрема внутрішньогалузева та міжгалузева, цінова та нецінова, добре описані в багатьох підручниках і посібниках, а отже, студенти в змозі опрацювати це питання самостійно:

- *Азов Г. Л., Челенков А. П.* Конкурентные преимущества фирмы. — М.: ОАО «Типография “Новости”», 2000. — 256 с. (Гл. 1 «Конкуренция и конкурентные преимущества», § 1.1.2 «Ценовая и неценовая конкуренция», с. 15—17);
- *Кныш М. И.* Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. — СПб.: Б. и., 2000. — 284 с. (Гл. 1 «Теоретические аспекты конкуренции», § 1.3 «Виды конкуренции», с. 16—21).

Зазвичай вирізняють такі форми конкуренції (табл. 2.1):

— **функціональну** — виникає в ситуації, коли товар, що випускається певним підприємством, поряд із товарами інших фірм задовольняє конкретну потребу споживача;

— **видову** — виникає між різновидами товару, що в принципі задовольняють ту саму потребу; при цьому існує хоча б один параметр, за яким вони різняться (потужність двигуна автомобіля, кількість швидкостей у велосипеда тощо);

— **предметну** — існує щодо різних марок певного товару, які виробляються різними фірмами.

## ФОРМИ КОНКУРЕНЦІЇ

Форма конкуренції	Загальна характеристика	Приклад
Функціональна	Виникає, коли різні товари можуть задовольняти ту саму потребу	Потреба споживача — відпочинок після роботи. Засоби для задоволення потреби: книги — спортивне знаряддя — музика на компакт-дисках
Предметна	Є наслідком аналогічності товарів, які випускаються	Аналогічні товари різних фірм (Adidas, Reebok, (O'Neill, Nike, Columbia) — спортивний одяг, одяг для активного відпочинку та молодіжний одяг
Видова	Є наслідком виробництва аналогічних товарів, які задовольняють ту саму потребу, але різняться за якими-небудь важливими параметрами	Автомобілі одного класу, але з різним оздобленням

Конкуренція охоплює мікро-, мезо-, макро- та мегарівні економічної системи. **Мікрорівень** конкуренції (**міжфірмова**, або **внутрішньогалузева конкуренція**) — це конкуренція між підприємствами однієї галузі. Предметом її є аналогічні товари та послуги, а результатом — формування середньої ціни виробництва у галузі в цілому. **Мезорівень** конкуренції (**міжгалузева конкуренція**) — це конкуренція між підприємствами різних галузей. Предметом її є невзаємозамінні товари та послуги, а результатом — установлення середньої норми прибутку в економіці в цілому. **Макро-** та **мегарівні** конкуренції (**міждержавна** та **міжрегіональна конкуренція**) охоплюють конкуренцію країн і регіональних угруповань як їх суперництво за створення кращих умов для бізнесу та підвищення якості життя їх населення. Таке суперництво все набуває глобального масштабу.

Самостійне опрацювання нормативного матеріалу другого питання — «**Конкурентоспроможність суб'єкта конкуренції та її основні ознаки**» має базуватися на понятійно-категоріальному апараті, сформованому в процесі вивчення першої теми курсу, зокрема на з'ясуванні сутності та взаємозв'язку категорій «ринок», «конкуренція», «конкурентоспроможність». Студент має розумі-

ти, що функціонування ринкової економіки передбачає наявність певних елементів, котрі в сукупності складають ринкову економічну систему. Такими елементами є:

1) наявність виробників і споживачів, котрі формуються в процесі суспільного поділу праці, коли одні — виробляють товар, а інші — споживають його;

2) економічна відокремленість, зумовлена приватною або змішаною формою власності на базі корпоративного управління виробничими одиницями;

3) ціни, що складаються в результаті попиту і пропозиції та визначають сферу дії ринкових відносин на даний товар;

4) власне попиту і пропозиція — найважливіші елементи ринкового механізму, які забезпечують постійний зв'язок між виробниками та споживачами економічних благ;

5) конкуренція, що виступає як форма взаємодії ринкових суб'єктів і механізм регулювання пропорцій.

Отже, **конкуренція**, з одного боку, — це економічна змагальність за досягнення найкращих результатів у сфері певної діяльності, боротьба товаровиробників за вигідніші умов господарювання, отримання найбільшого прибутку. З іншого боку, це невід'ємна складова та найважливіший елемент ринкового механізму, що забезпечує взаємодію ринкових суб'єктів у виробництві та збуті продукції, а також у сфері вкладання капіталу. З цього випливає, що **конкурентоспроможність** є обов'язковою умовою виживання ринкового суб'єкта та досягнення ним успіху.

Сучасне трактування категорії «ринок» і види ринків, виокремлені за різними класифікаційними ознаками, мають бути відомі студентам з дисциплін «Політична економія», «Мікроекономіка» та «Маркетинг». За наявності прогалин у знаннях з цього питання матеріал слід опрацювати самостійно за такими джерелами:

• *Ніколенко Ю. В.* Основи економічної теорії: Підручник. — 3-тє вид. — К.: ЦУЛ, 2003. — 540 с. (Гл. 6 «Ринок», § 6.1 «Ринок, його економічна суть, суб'єкти та види», с. 135—138);

• *Павленко А. Ф., Войчак А. В.* Маркетинг: Підручник. — К.: КНЕУ, 2003. — 246 с. (Гл. 1. «Сутність маркетингу та його сучасна концепція», § 1.3 «Основні поняття маркетингу», с. 21, 22),

пам'ятаючи, що ринок, передусім, — це:

— **суспільний інститут**, який зводить покупця та продавця для укладення ними угоди купівлі-продажу певного товару або послуги;

— *взаємодія* між усіма релевантними покупцями та продавцями, які беруть участь в обміні товарами, послугами, акціями тощо.

Увагу слід звернути на відмінність наведених вище визначень поняття «*ринок*» від формулювання, закріпленого Законом України «Про захист економічної конкуренції». За Законом «*ринку товару (товарний ринок) — це сфера обороту товару (взаємозамінних товарів), на який протягом певного часу і в межах певної території є попит і пропозиція*». Важливими є й інтерпретації меж ринку (табл. 2.2), викладені у Методичці визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку<sup>1</sup>.

Таблиця 2.2

#### МЕЖІ РИНКУ

Межі ринку	Інтерпретація
Товарні	Товар (товарна група), сукупність схожих, однорідних предметів господарського обороту, в межах якої споживач за звичайних умов може перейти від споживання певного виду предметів господарського обороту до споживання іншого виду
Територіальні (географічні)	Територія зі сферою взаємовідносин купівлі-продажу товару (групи товарів), в межах якої за звичайних умов споживач може легко задовольнити свій попит на певний товар і яка є, як правило, територією держави, області, району, міста тощо або їхніми частинами
Часові	Час стабільності ринку, тобто період, протягом якого структура ринку, співвідношення попиту та пропозиції на ньому істотно не змінюються

Поглибленню знань сприятиме самостійне опрацювання теоретичного матеріалу щодо сутності товарного ринку, його меж та порядку їх визначення, структури товарного ринку тощо, викладеного в:

- Конкуренция и антимонопольное регулирование: Учеб. пособие для вузов / С. Б. Авдашева, В. А. Аронин, И. К. Ахполов и др.; Под ред. А. Г. Цыганова. — М.: Логос, 1999. — 368 с. (Гл. 2 «Товарный рынок, его структура и типология», с. 19—53).

<sup>1</sup> Методика визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку // Офіц. вісн. України. — 2002. — № 14. — С. 396. — Ст. 778. (Затв. розпорядженням Антимонопольного комітету України від 5.03.2002 №49-р і зареєстр. у М-ві юстиції України 1.04.2002 за № 317/6605.)

Плюралістичність мотивів, цілей та форм (типів) поведінки підприємства в ринковому середовищі є однією з характерних ознак економічного сьогодення. Зокрема, залежно від цілей, визначених підприємством, та, відповідно, критеріїв прийняття господарських рішень, вирізняють такі можливі варіації **типів ринкової поведінки підприємства** (табл. 2.3): агресія, суперництво, індивідуалізм, рівність, кооперація, альтруїзм. Тобто конкуренція є далеко не єдиним варіантом відносин, що виникають між ринковими суб'єктами в процесі їх взаємодії.

Таблиця 2.3

**ТИПИ РИНКОВОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Цільова орієнтація підприємства	Тип ринкової поведінки
Максимізація виграшу іншого	Альтруїзм
Максимізація спільного виграшу	Кооперація
Мінімізація різниці між власним і чужим виграшем	Рівність
Максимізація власного виграшу	Індивідуалізм
Максимізація відносного виграшу	Суперництво
Мінімізація виграшу іншого	Агресія

Для усвідомлення ідеї конкурентності ринку студенту необхідно поновити в пам'яті засвоєний у процесі вивчення курсу «Мікроекономіка» матеріал щодо чотирьох базових **типів ринкових структур** (досконала конкуренція, монополістична конкуренція, олігополія, монополія) та властивого кожному з них **характеру конкурентних відносин**. Джерелом може слугувати будь-який підручник чи посібник з відповідного курсу.

Для поглибленого вивчення цього питання доречно звернутися до таких видань:

- *Азоев Г. Л., Челенков А. П.* Конкурентные преимущества фирмы. — М.: ОАО «Типография “Новости”», 2000. — 256 с. (Гл. 1 «Конкуренция и конкурентные преимущества», § 1.1 «Формы и теоретические модели конкуренции», с. 13—28);
- *Кныш М. И.* Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. — СПб.: Б. и., 2000. — 284 с. (Гл. 2. «Конкурентность рынка», § 2.1 «Определение конкурентности рынка, рыночные структуры», с. 25—46);
- *Томпсон А., Формби Дж.* Экономика фирмы: Учеб. пособие для студ., обучающихся по экон. направлениям и спец.: Пер. с англ. — М.: БИНОМ, 1998. — 540 с. (Гл. 10 «Как работает рынок: модель

совершенной конкуренции», Гл. 11 «Как работает рынок: случай монополии», Гл. 12 «Как работает рынок: модель монополистической конкуренции», Гл. 13 «Как работает рынок: несколько моделей олигополии», с. 283—378).

Варто наголосити, що усвідомити *багатозначність трактувань сутності поняття «конкурентоспроможність»*, здійснити зіставлення та впорядкування найпоширеніших визначень *конкурентоспроможності підприємства* можливо лише за умови ретельного опрацювання понятійно-категоріального апарату курсу (матеріал попередньої теми). Певною мірою цьому посприятиме інформація, наведена в табл. 2.4. Для поглибленого опрацювання цього аспекту теми студентам можна порадити скористатися підходами, викладеними в монографіях:

- *Иванов Ю. Б.* Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики. — Х.: ХГЕУ, 1997. — 246 с. (Гл. 1 «Конкурентоспособность предприятия в системе категорий рыночной экономики», с. 10—46);
- *Скударь Г. М.* Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения. — К.: Наук. думка, 1999. — 496 с. (Гл. 1 «Теоретические основы и концептуальные положения формирования механизма управления конкурентоспособностью крупного предприятия», с. 11—98).

Таблиця 2.4

**ЗМІСТОВНЕ НАПОВНЕННЯ ДЕФІНІЦІЇ  
«КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА»**

Визначення	Джерело
Конкурентоспроможність — це властивість об'єкта, яка характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на даному ринку	<i>Фатхутдинов Р. А.</i> Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. — М.: ИНФРА-М. — 2000. — С. 23.
Конкурентоспроможність — це потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів	<i>Піддубний І. О., Піддубна А. І.</i> Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / За ред. І. О. Піддубного. — Х.: «ІНЖЕК», 2004. — С. 45.

Визначення	Джерело
Конкурентоспроможність — це реальна та потенційна можливість фірм в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів	<i>Райзберг Б. А.</i> Курс управління економікою. — СПб.: Питер, 2003. — С. 286.
Конкурентоспроможність фірми може бути визначеною як її порівняльна перевага по відношенню до інших фірм даної галузі всередині країни та за її межами	Економическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А. П. Градова. — Спец. л-ра, 1999. — С. 82.
Конкурентоспроможність виробника (фірми) являє собою відносну характеристику, що віддзеркалює відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності	<i>Скударь Г. М.</i> Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения. — К.: Наук. думка 1999. — С. 32 із посиланням на першоджерело: <i>Ермолов М. О.</i> Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара / Как продать ваш товар на внешнем рынке. — М.: Мысль, 1990. — С. 239.
У широкому розумінні конкурентоспроможність — це зумовлені економічними, соціальними і політичними факторами позиції країни або товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках. В умовах відкритої економіки вона може визначатися і як здатність країни (фірми) протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках третіх країн. Конкурентоспроможність підприємства характеризують: частка на внутрішньому і світових ринках, обсяги продажу, ресурсний потенціал, чистий дохід на одного зайнятого, кількість конкурентів тощо. Як правило, конкурентоспроможним є підприємство, що тривалий час може залишатися прибутковим в умовах ринкової економіки	Національні економіки в глобальному конкурентному середовищі / Ю. М. Пахомов, Д. Г. Лук'яненко, Б. В. Губський. — К.: Україна, 1997. — С. 17.

Визначення	Джерело
<p>Конкурентоспроможність є результатом, що фіксує наявність конкурентних переваг; без останніх конкурентоспроможність неможлива.</p> <p>Конкурентоспроможність фірми — це можливість фірми ефективно розпоряджатись власними й залученими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво та реалізація конкурентоспроможних товарів — обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми</p>	<p><i>Азоев Г. Л., Челенков А. П.</i> Конкурентные преимущества фирмы. — М.: ОАО «Типография “Новости”», 2000. — С. 61, 62.</p>
<p>Конкурентоспроможність підприємства — це певна система, що складається з безперервно взаємодіючих чинників і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства з надбання та утримання протягом тривалого періоду часу конкурентної переваги. Тому під конкурентоспроможністю слід розуміти не тільки ефективність, але і динаміку пристосування підприємства до змінних умов зовнішнього середовища.</p> <p>З позицій системного підходу конкурентоспроможність може бути представлена у вигляді властивості виробничо-економічних систем (якими є підприємства) змінювати траєкторію руху або визначений режим функціонування в процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища з метою збереження, розвитку вже наявних, або створення нових конкурентних переваг</p>	<p><i>Іванов Ю. Б.</i> Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики. — Х.: ХГЕУ, 1997. — С. 24, 26.</p>

Аналіз наведених визначень показує, що **основними ознаками конкурентоспроможності** як одного з критеріїв ефективності економічного суб'єкта є:

— відносний (порівняльний) характер — конкурентоспроможність проявляється тільки через порівняння характеристик економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів даного ринку;

— релевантний характер критерію конкурентоспроможності, який означає, що траєкторія руху даного економічного суб'єкта (його конкурентна позиція) відносно інших суб'єктів може бути визначена тільки в межах релевантного зовнішнього середовища;

— часовий характер (динамічність) критерію конкурентоспроможності характеризує місце суб'єкта в конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності.

Завершальним у вивченні другого питання теми є розгляд *класифікації об'єктів, що характеризуються такою властивістю, як конкурентоспроможність*. Студенти мають опрацювати матеріал за одним з наведених нижче джерел:

- *Азоев Г. Л., Челенков А. П.* Конкурентные преимущества фирмы. — М.: ОАО «Типография “Новости”», 2000. — 256 с. (Гл. 1 «Конкуренция и конкурентные преимущества», § 1.3.4 «Конкурентные преимущества и конкурентоспособность», с. 60—63);
- *Фатхутдинов Р. А.* Система менеджмента: Учеб.-практ. пособие. — М.: АО «Бизнес школа “Интел-Синтез”», 1996. — 367 с. (Гл. 4 «Целевая подсистема системы менеджмента», с. 98—102);
- *Райзберг Б. А.* Курс управления экономикой. — СПб.: Питер, 2003. — 528 с. (Гл. 10 «Управление качеством и конкурентоспособностью», § 10.2 «Управление конкуренцией и конкурентоспособностью», с. 287, 288).

Вивчення третього питання теми — **«Еволюція поглядів на конкуренцію та джерела набуття підприємствами конкурентних переваг»** дає змогу студентів сформулювати уявлення про генезис та еволюцію теорії конкуренції та конкурентних переваг підприємства. Для самостійного опрацювання цього питання студентам можна поради скористатися такими джерелами:

- *Азоев Г. Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — 208 с. (Гл. 1. «Теоретические подходы и опыт регулирования конкурентных отношений», § 1.1 «Эволюция теоретических взглядов на конкуренцию», с. 5—17);
- *Азоев Г. Л., Челенков А. П.* Конкурентные преимущества фирмы. — М.: ОАО «Типография “Новости”», 2000. — 256 с. (Гл. 1 «Конкуренция и конкурентные преимущества», § 1.1.3 «Эволюция теоретических взглядов на конкуренцию», с. 17—20);
- *Кныш М. И.* Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. — СПб.: Б. и., 2000. — 284 с. (Гл. 1. «Теоретические аспекты конкуренции», § 1.4 «Эволюция теоретических взглядов на конкуренцию», с. 21—24);
- *Піддубний І. О., Піддубна А. І.* Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / За ред. проф. І. О. Піддубного. — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. — 264 с. (Тема 1. «Конкуренція як системоформуючий елемент ринкової економіки», § 1.2 «Теорії конкуренції та їх еволюція», с. 25—29).

Наведений нижче стислий огляд еволюції теорії конкуренції та конкурентних переваг спростить засвоєння студентами матеріалу.

**Опрацювання теорії конкуренції класичною та неокласичною школами політекономії.** Витоками теорії конкурентних переваг виступають методологічні підходи, сформовані в межах теорії конкуренції (рис. 2.1). Перший вагомий внесок у дослідження конкуренції зробила класична політекономія. Її представники на базі багаторічних досліджень сформува*ли принципи досконалої конкуренції*, за якої головним координуючим елементом ринку є цінова система в абсолютно децентралізованій економіці.

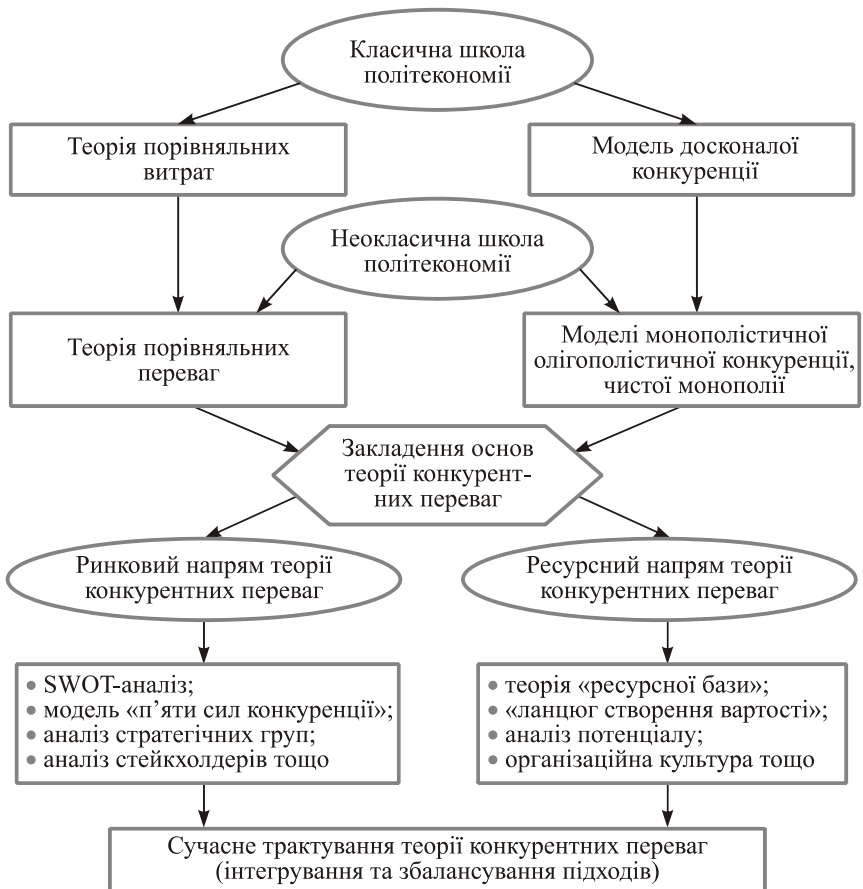


Рис. 2.1. Генезис теорії конкурентних переваг

Представники неокласичної політекономії, намагаючись повніше розкрити економічні механізми функціонування ринку, створили більш адекватні економічній дійсності *моделі монополістичної, олігополістичної конкуренції та чистої монополії*. Спираючись на створений методологічний фундамент, сучасна економічна наука збагатилася теорією дослідженнями у сферах конкурентоспроможності виробів, підприємств, галузей, державного регулювання конкурентних відносин, завоювання нових географічних ринків, глобальної конкуренції.

В історичному вимірі теорія конкурентних переваг прийшла на зміну теорії порівняльних переваг. Початок створення теорії порівняльних переваг відносять до кінця 18 — початку 19 ст., коли в працях А. Сміта і Д. Рікардо були викладені *принцип абсолютних витрат* й основні положення *теорії порівняльних витрат*.

Згідно з принципом абсолютних витрат Адама Сміта слід імпортувати товар із країни, де витрати на його виробництво абсолютно менші, а експортувати ті товари, витрати на виробництво яких нижчі, ніж у експортера.

Розробляючи теорію порівняльних витрат, Давид Рікардо на прикладах довів, що «абсолютна перевага у витратах» є неов'язковою умовою торгового обміну. Достатньо, щоб країни, які вступають у торговельні відносини, різнилися порівняльними витратами.

Модифікацію теорії порівняльних витрат у *теорію порівняльних переваг* пов'язують із працями шведських економістів Е. Хекшера та Б. Оліна. Сутність висновків цих учених, так званої теореми Хекшера—Оліна, полягає у такому: країна експортує товари, у виробництві яких найефективніше використані надлишкові фактори виробництва, а імпортує товари, продукування яких потребує витрачання дефіцитних факторів виробництва. Математичний опис цієї теорії належить П. Самуельсону і В. Столперу.

Подальшого розвитку теорія порівняльних переваг набула у працях В. Леонт'єва. Його висновки суперечили висновкам Е. Хекшера та Б. Оліна й отримали назву *«парадокс Леонт'єва»*. На статистичних матеріалах 1949 р. Леонт'єв показав, що не зважаючи на поширену у той час думку про забезпеченість США капіталом, в експорті переважали трудомісткі товари.

**Ринковий напрям теорії конкурентних переваг.** Подальший розвиток теорії конкуренції був пов'язаний зі зміщенням акцентів з макро- на мікрорівень, і з поступовим розробленням теорії конкурентних переваг. У 1957 р. Ф. Селзнік у книзі «Керівництво

в адмініструванні» вводить поняття «ключові компетенції» і веде мову про необхідність встановлення відповідності між внутрішнім станом організації та її зовнішнім оточенням у процесі розроблення стратегії організації.

Ця ідея конкретизується Кеннетом Ендрюсом у базовому підручнику «Політика бізнесу», підготовленому групою викладачів Гарвардського університету. У ньому, як і в наступних своїх працях, К. Ендрюс наголошує на оцінюванні зовнішніх загроз і можливостей, сильних і слабких сторін організації, тобто на **SWOT-аналізі** як передумові формування фірмової стратегії. Методологія **SWOT-аналізу** стала загально визнаною і досить широко використовується для виявлення конкурентних переваг сучасних підприємств.

У 1980 і 1985 рр. вийшли друком книги Майкла Портера «Стратегія конкуренції» та «Конкурентна перевага», якими розпочався новий етап у розвитку стратегічного управління. У цих працях М. Портер заклав основи та розробив **теорію конкурентних переваг**, ключовими положеннями якої є такі:

1. Існує 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.

2. Для досягнення успіху фірма повинна сконцентрувати зусилля на реалізації однієї з трьох типових стратегій. За визначенням М. Портера, «компанія, яка дотримується то однієї базової стратегії, то іншої, залишається неспроможною довести жодної з них до кінця, застрягає на півдорозі». Слід зазначити, що це положення критикується багатьма західними та вітчизняними дослідниками, які спростовують його як за допомогою теоретичних побудов, так і на основі досліджень діяльності успішних підприємств.

3. 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 заміників;
- впливу покупців.

Аналіз цих п'яти чинників галузевої конкуренції виявляє найважливіші сильні та слабкі місця підприємства, стимулює пози-

ціонування фірми у своїй галузі, визначає сфери, де зміни стратегії можуть принести найбільшу віддачу і допомагає зрозуміти, які тенденції в галузі матимуть найбільший масштаб: чи то у вигляді можливостей, чи то загроз для підприємства. Тобто, на думку М. Портера, структурний аналіз є фундаментом для формування стратегії конкуренції. Подальший розвиток аналізу конкурентних сил був пов'язаний:

— з доповненням їх переліку чинниками впливу партнерів (банки, науково-дослідні організації, консалтингові, юридичні, аудиторські фірми тощо) та організацій-регуляторів (податкова інспекція, арбітражні суди, органи працевлаштування, протипожежна та санітарна інспекція тощо);

— з уточненням їх складу та характеру взаємодії.

4. Фірми досягають конкурентних переваг, коли знаходять нові способи конкуренції в галузі, тобто здійснюють нововведення. Найтипівішими причинами новацій, що дають конкурентні переваги, є: нові технології; нові або такі, що змінюються, запити споживачів; поява нового сегменту галузі; зміна вартості або наявності компонентів виробництва; зміна урядового регулювання.

5. 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.

У кінцевому підсумку для підтримування конкурентної переваги необхідно розширювати набір джерел і вдосконалювати їх, прямуючи до переваг більш високого порядку, які довше зберігаються.

Загалом пошук джерел конкурентної переваги є провідною темою відповідних публікацій науково-теоретичного та практичного спрямування останніх десятиліть. Після виходу праці М. Портера «Стратегія конкуренції» дослідники розглядають стратегію підприємства тільки в контексті конкурентного середовища. Будь-який досягнутий фірмою результат зумовлюється вибором стратегії для забезпечення конкурентної переваги та виконаним позиціонуванням. Результати досліджень, які містяться в літературних джерелах цього періоду, показують, що акцент змістився до проблем упровадження та виконання стратегії. Багато науковців намагаються відповісти на запитання, яке вважають головним: чи залежить успішність діяльності підприємства від

дій управлінців, наявних ресурсів та їх використання, чи є вона наслідком конкурентної структури ринку та взаємодії його учасників? Тобто дослідники мають одностайну думку щодо обов'язкової наявності конкурентних переваг, але розходяться в оцінках важливості ендогенних та екзогенних чинників конкурентної успішності підприємства.

Саме наприкінці 80-х років 20-го ст., на противагу домінуючому у 50—70-х роках ринковоорієнтованому підходу, в теорії конкурентних переваг почав формуватися ресурсний підхід, згідно з яким досягнення підприємством стратегічного успіху є неможливим без володіння ним унікальними ресурсами, без переваг у навиках, уміннях, ресурсах та їх використанні.

На ранніх етапах розвитку ринкового підходу поведінка підприємства ігнорувалась і вважалося, що вона майже повністю детермінується ринковою структурою та галузевими умовами. У процесі розвитку цього напрямку теорії конкурентних переваг спеціалістами Гарвардської школи було визначено, що стратегічний успіх підприємства залежить не лише від структури галузі, в якій вона функціонує, а й від вибраної принципової стратегії для даної господарської області, тобто від позиціонування підприємства в галузі.

Д. Дей і Р. Венслі в межах ринкового підходу виокремлюють два напрями діагностики конкурентних переваг: акцентований на споживачах і на конкурентах. Зазвичай фірми виявляють схильність або до першого або до другого напрямку, тоді як необхідним є збереження балансу між ними.

**Ресурсний напрям теорії конкурентних переваг.** Дані численних досліджень показують, що специфічні внутрішньофірмові параметри більше впливають на відмінності в успіху підприємств, ніж галузеві характеристики. Так, опитування 1292 американських компаній показало, що за 20 років відмінності в рівні прибутковості між підприємствами однієї галузі були в 3—5 разів вищі, ніж між компаніями різних галузей. Подібні результати отримав Річард Румельт, досліджуючи показники діяльності промислових фірм США в 1974—1977 рр. за даними державної статистики. Тому не випадково увага багатьох дослідників зосередилася саме на внутрішньообумовлених чинниках успіху підприємств.

Історично основою ресурсного напрямку теорії конкурентних переваг стала *теорія ресурсної бази*, запропонована Біргером Вернерфельтом у 1984 р. Основні положення цієї теорії:

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

2. Є можливість визначити типи ресурсів, які зумовлюють високі прибутки підприємств.

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

Пізніше Б. Вернерфельт визнав, що його теорія не «користувалася попитом» до 1990 р., коли поширилися ідеї К. Прахалада та Г. Хемела.

У своїх статтях та у книзі «Конкуруючи за майбутнє» К. Прахалад і Г. Хемел наголошують на *динамічному підході* до розвитку спроможностей фірми. За такого підходу стратегічний менеджмент розглядається як процес «колективного навчання», спрямований на створення і використання унікальних ключових компетенцій, відтворення яких конкурентами є дуже складним. Отже, менеджери повинні розглядати діяльність підприємств не як сукупність продукції, що виробляється, або підрозділів, а як суффель ресурсів і можливостей, які можна по-різному комбінувати.

За Г. Хемелем і К. Прахаладом, в умовах зростаючої інтенсивності ринкових змін і розширення просторів конкуренції стратегія підприємства неспроможна та їй не повинна намагатися точно передбачати майбутні зміни на конкретних ринках. Вона має являти собою чітку довгострокову орієнтацію, фронтально достатньо широку, щоб дозволяти реалізовувати різні специфічні проекти залежно від завдань і можливостей, що виникають. І справді, якщо, визначаючи стратегію, організація спиратиметься лише на мінливі зовнішні умови, їй доведеться постійно змінювати напрям розвитку.

Також К. Прахалад і Г. Хемел застосовують поняття «*стратегічних намірів*», які підприємство свідомо встановлює з певним перевищенням відносно наявних ресурсів. Концепція стратегічних намірів і базових компетенцій набула подальшого розвитку та увійшла до складу *концепції стратегічної платформи*, вперше висвітленої в статті директора Бостонської консультативної групи Ж. Мілана. Стратегічна платформа підприємства об'єднує його ресурси, базові компетенції та організаційні можливості в такий спосіб, який забезпечує підприємству довготривалу конкурентоспроможність.

Розробленням проблематики ресурсного підходу займаються багато дослідників. Серед них Х. Ітамі та Т. В. Рол, які дослідили проблеми акумуляції та ефективного використання невидимих активів; М. Тампоу — запропонував методикку визначення ключових компетенцій; Дж. Барні — визначив поняття «ресурси», відокремив критерії оцінювання «стратегічності» ресурсів; обґрунтував важливість організаційної культури як ключової компетен-

ції, яка є джерелом стійких конкурентних переваг; Г. Шварц вивчив вплив «м'яких» складових (зокрема трудової етики, гнучкості, обмеженості претензій персоналу, відкритості зовнішньому світу, духу конкуренції тощо) на конкурентоспроможність швейцарських підприємств; К. Коннер — запропонував (разом із К. Прахаладом) розглядати фірму не як «суміш» відчутних ресурсів, а як ієрархію нематеріальних знань і процесів, необхідних для створення нового знання; М. Бойсот — обґрунтував особливу цінність концепції стратегічних намірів за ситуації невизначеності зовнішнього середовища; Е. Рюлі — дослідив чинники, які сприяють захисту ключових компетенцій від копіювання; Б. Когат і У. Зандер — постулювали багатство організаційної культури як джерело неповторності підприємства та ін.

В останні роки все більше науковців вважають, що і ринковий, і ресурсний підходи теорії конкурентної переваги, якщо їх розглядати окремо, є **односторонніми** і не забезпечують максимального успіху. Вони не суперечать, а скоріше **доповнюють один одного**, що вимагає їх збалансованого поєднання. Насправді, стратегічний успіх підприємства залежить від його вміння вчасно відстежувати релевантні зміни у конкурентному середовищі, з одного боку, і розвивати власні ключові компетенції адекватно до цих змін — з іншого.



## КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Що таке «економічна конкуренція» та якими є відмінні 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?

### Тема 3. Конкурентне середовище підприємства

Третя тема курсу присвячена складу та структурі конкурентного середовища підприємства та методикам аналізу, що дають змогу з'ясувати стан середовища та тенденції його змін. **Результатом вивчення теми** має бути чітке розуміння студентом: основних складових конкурентного середовища підприємства; державної політики в сфері регулювання конкурентних відносин в Україні; чинників, які впливають на інтенсивність конкурентної боротьби; найпоширенішого інструментарію аналізу та діагностики конкурентного середовища.

Основними джерелами для самостійного опрацювання питань теми є:

- *Азов Г. Л., Челенков А. П.* Конкурентные преимущества фирмы. — М.: ОАО «Типография «Новости»», 2000. — 256 с.;
- *Кныш М. И.* Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. — СПб.: Б. и., 2000. — 284 с.;
- *Портер М. Е.* Стратегія конкуренції: Пер. з англ. — К.: Основи, 1998. — 390 с.

Підручники та посібники, що можуть бути використаними додатково, зазначаються у процесі викладення рекомендацій щодо самостійного вивчення матеріалу з окремих питань теми.

Вивчення першого питання теми — **«Основні складові конкурентного середовища»** слід розпочати зі з'ясування того, як інтерпретується поняття **«конкурентне середовище підприємства»**. Зазвичай під конкурентним середовищем розуміють сукупність зовнішніх щодо конкретного підприємства чинників, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі. При цьому важливим є те, що конкурентне середовище утворюється не лише і не стільки **власне суб'єктами ринку**, взаємодія яких викликає суперництво, а передусім **відносинами між ними**.

Центральною в цьому питанні є модель **«П'яти сил конкуренції» М. Портера** (рис. 3.1), оскільки саме її складові — основні чинники конкурентного середовища будь-якого підприємства, що функціонує в умовах ринкової економіки.

За цією моделлю стан та інтенсивність конкуренції на певному ринку визначаються впливом таких конкурентних сил:

- 1) суперництвом між конкуруючими продавцями однієї галузі;
- 2) конкуренцією з боку товарів, які виробляються фірмами інших галузей і які є гідними заміниками (субститутами), а також конкурентоспроможними за ціною;

- 3) загрозою входження в галузь нових конкурентів;
- 4) економічними можливостями та торговельними спроможностями постачальників;
- 5) економічними можливостями та купівельними спроможностями покупців.



Рис. 3.1. Модель «П'яти сил конкуренції» М. Портера

У класичній моделі конкурентного середовища М. Портера значення та **сила впливу** кожного з чинників конкуренції (суперництво між існуючими конкурентами; загроза заміщення; входження нових конкурентів; здатність постачальників завищувати ціну; здатність покупців збивати ціну) змінюються від ринку до ринку і визначають **ціни, витрати, розміри капіталовкладень у виробництво, збут продукції і прибутковність бізнесу**. Постачальники і покупці, намагаючись використати сприятливу для них ситуацію, знижують прибуток фірми.

Конкуренція всередині галузі також знижує прибуток, оскільки для підтримання конкурентних переваг доводиться збільшувати витрати (на рекламу, організацію збуту, НДДКР) або втрачати прибуток через зниження цін.

П'ять чинників конкуренції відбивають той факт, що конкуренція в галузі не зводиться лише до гри *між підприємствами, що вже закріпилися на ринку*. Покупці, постачальники, товари-замінники та претенденти на входження в галузі — всі вони є *«конкурентами» підприємства* на певному ринку та відіграють різну роль залежно від обставин. Конкуренцію у такому широкому значенні можна визначити як *розширене суперництво*. Спільно ці п'ять чинників визначають інтенсивність галузевої конкуренції.

Поглиблене опрацювання сутності та складових моделі «п'яти сил конкуренції» студенти можуть здійснити за:

- *Портер М.* Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 715 с. (Гл. 1 «Конкурентная стратегия: базовые понятия», с. 25—37);
- *Портер М. Е.* Стратегія конкуренції: Пер. з англ. — К.: Основи, 1998. — 390 с. (Розд. 1. «Структурний аналіз галузей», с. 20—50);

або за будь-яким із наведених нижче навчальних посібників:

- *Азов Г. Л., Челенков А. П.* Конкурентные преимущества фирмы. — М.: ОАО «Типография “Новости”», 2000. — 256 с. (Гл. 1 «Конкуренция и конкурентные преимущества», § 1.1.3 «Среда, формирующая конкурентные преимущества», с. 55—60);
- *Кныш М. И.* Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. — СПб.: Б. и., 2000. — 284 с. (Гл. 3 «Конкурентное поведение», § 3.2 «Силы конкуренции», с. 92—114).

Крім наведених у моделі М. Портера п'яти чинників, на формування конкурентних переваг і забезпечення конкурентоспроможності підприємства істотний вплив здійснює і «шостий» чинник конкурентного середовища, а саме *державна політика в сфері регулювання конкуренції* (друге питання теми), основними елементами якої є:

- антимонопольна політика;
- фінансова політика стимулювання конкуренції;
- регулювання експорту та імпорту продукції;
- участь держави у виробництві та реалізації продукції;

- державна стандартизація продукції, технологій;
- регулювання видобутку корисних копалин;
- патентно-ліцензійна політика;
- соціальний захист споживачів.

Конкурентні відносини в Україні регулюються законодавством, і передусім, **Конституцією України**. У статті 42 абз. 3.3 зазначається: *«Держава забезпечує захист конкуренції у підприємницькій діяльності. Не допускаються зловживання монополюючим становищем на ринку, неправомірне обмеження конкуренції та недобросовісна конкуренція. Види і межі монополії визначаються законом»*.

До основних законів і підзаконних актів з питань конкурентних відносин належать:

- **Господарський Кодекс України** від 16.01.2003 р. № 436-IV;
- Закон України **«Про Антимонопольний комітет України»** від 26.11.1993 р. № 3659-XII;
- Закон України **«Про господарські товариства»** від 19.09.1991 р. № 1576-XII;
- Закон України **«Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну»** від 22.12.1998 р. № 332-XIV;
- Закон України **«Про захист від недобросовісної конкуренції»** від 7.06.1996 р. № 236/96-ВР;
- Закон України **«Про захист економічної конкуренції»** від 11.01.2001 р. № 2210-III;
- Закон України **«Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту»** від 22.12.1998 р. № 330-XIV;
- Закон України **«Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту»** від 22.12.1998 р. № 331-XIV;
- Закон України **«Про зовнішньоекономічну діяльність»** від 16.04.1991 р. № 959-XII;
- Закон України **«Про природні монополії»** від 20.04.2000 р. № 1682-III;
- Закон України **«Про промислово-фінансові групи в Україні»** від 21.11.1995 р. № 437/95-ВР;
- Закон України **«Про ціни і ціноутворення»** від 3.12.1990 р. № 507-XII;
- Указ Президента України **«Про основні напрями конкурентної політики на 1999—2000 роки та заходи щодо їх реалізації»** від 26.02.1999 р. № 219/99;
- Указ Президента України **«Про Основні напрями конкурентної політики на 2002—2004 роки»** від 19.11.2001 р. № 1097/2001;
- Розпорядження Президента України **«Про деякі питання забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в процесі європейської та євроатлантичної інтеграції»** від 3.10.2005 р. № 1184/2005-рп;
- Розпорядження Антимонопольного комітету України, зокрема: **«Про затвердження Методики визначення монополюючого (доміную-**

чого) становища суб'єктів господарювання на ринку» від 5.03.2002 р. № 49-р і «Про затвердження Типових вимог до узгоджених дій суб'єктів господарювання для загального звільнення від попереднього одержання дозволу органів Антимонопольного комітету України на узгоджені дії суб'єктів господарювання» від 12.02.2002 р. № 27-р.

Набуттю глибоких знань щодо законодавчої бази регулювання економічної конкуренції в Україні сприятиме докладне опрацювання студентом зазначених документів. Стане у пригоді й навчальний посібник, що містить узагальнену характеристику держави як інституту, який забезпечує захист і розвиток конкуренції в Україні, та вичерпні відомості щодо вітчизняного законодавства про захист економічної конкуренції. Ним є:

- *Удалов Т. Г.* Конкурентне право: Навч. посіб. — К.: Школа, 2004. — 496 с.

Для самостійного опрацювання другого питання теми також рекомендуються джерела, в яких висвітлено закордонний досвід антимонопольного регулювання та регулювання конкуренції:

- *Борисенко З. М.* Основи конкурентної політики: Підручник. — К.: Таксон, 2004. — 704 с. (Ч. 2 «Світовий досвід реалізації конкурентної політики», с. 83—361);
- *Кныш М. И.* Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. — СПб.: Б. и., 2000. — 284 с. (Гл. 2 «Конкурентность рынка», § 2.3 «Зарубежный опыт антимонопольного регулирования», с. 54—65);
- *Юданов А. Ю.* Конкуренция: теория и практика: Учеб.-практ. пособие. — 3-е изд., исправ. и доп. — М.: ГНОМ и Д, 2001. — 304 с. (Гл. 8 «Конкуренция в России», с. 216—272).

Третє питання теми — **«Рушійні сили ринку та інтенсивність конкуренції»**. До основних рушійних сил ринку та причин, які ініціюють **зміни умов конкуренції**, найчастіше відносять:

— характер динаміки довгострокового попиту (прискорене чи уповільнене зростання або скорочення);

— зміни в параметрах попиту та/або у способах використання продукту;

— оновлення продукту;

— технологічні інновації;

— маркетингові інновації;

— входження (в ринок) і вихід (з ринку) відомих фірм;

- розпорощування технічних і технологічних досягнень;
- зміни у витратах та ефективності (виникнення в галузі нових ефектів масштабу та навчання);
- зміна споживацьких переваг диференційованого продукту і продукту широкого вжитку (посилення або зменшення диференціювання продукту);
- зміни в державній політиці та регулюванні;
- зменшення невизначеності та ризику.

**Інтенсивність конкуренції** проявляється в тому, наскільки ефективно підприємства використовують наявні в їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби: нижчі ціни, поліпшені характеристики товару, більш високий рівень обслуговування споживачів, випуск нових товарів тощо. На інтенсивність суперництва між підприємствами (**силу конкурентної боротьби**) впливають різні чинники, найважливішими серед яких є:

1) незадоволеність конкурентів своєю ринковою позицією — конкуренція зростає, коли один або кілька конкурентів невдоволені місцем, яке вони посідають на ринку, та вживають заходів з виправлення ситуації за рахунок суперників;

2) збільшення кількості конкурентів і врівноважування їхніх розмірів і потужностей — боротьба посилюється за збільшення кількості конкурентів та в міру врівноваження їхніх розмірів і потужностей;

3) скорочення попиту на продукцію (згортання ринку) — конкурентна боротьба посилюється, якщо попит на продукцію зростає помірними темпами або взагалі скорочується;

4) галузеві умови, що уможливають збільшення обсягів збуту продукції за рахунок зниження цін — боротьба посилюється, якщо галузеві умови є такими, що у конкурентів виникає «спокуса» застосовувати зниження цін або іншу зброю конкуренції для збільшення обсягів збуту своєї продукції;

5) можливості споживачів легко переходити від одного товару до іншого — конкуренція зростає, коли покупці не зазнають значних витрат через заміну одного товару іншим;

6) успіх стратегічних ініціатив одного з конкурентів — конкуренція зростає пропорційно розміру віддачі від вдалого стратегічного кроку;

7) висота вихідних бар'єрів — конкуренція зростає, коли вихід із бізнесу дорожчий за продовження конкуренції;

8) входження в галузь сильних брендів інших галузей — конкуренція посилюється, коли сильні компанії інших галузей поглинають слабкі підприємства даної галузі та застосовують агре-

сивні, добре профінансовані дії для перетворення їх на сильних суперників інших фірм галузі;

9) ступінь урізноманітненості конкурентів — чим різноманітнішими щодо стратегій, індивідуальних особливостей, корпоративних пріоритетів, ресурсів і національної приналежності є конкуренти, тим жорстокішою та непередбачуванішою стає конкуренція.

Поглиблене самостійне опрацювання цих аспектів теми рекомендується здійснювати за першоджерелом:

- *Портер М. Е.* Стратегія конкуренції: Пер. з англ. — К.: Основи, 1998. — 390 с. (Розд. 1 «Структурний аналіз галузей», с. 20—50; розд. 8 «Еволюція галузі», с. 167—198)

або користуючись навчальними посібниками:

- *Томпсон А., Формбі Дж.* Економіка фірми: Учеб. пособие для студ., обучающихся по экон. направлениям и спец.: Пер. с англ. — М.: БИНОМ, 1998. — 540 с. (Гл. 15 «Пять сил конкуренции», с. 428—451);
- *Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А. П. Градова.* — СПб.: Спец. л-ра, 1999. — 589 с. (Гл. 3 «Конкуренция: понятие, виды, политика», с. 54—81).

Для визначення рівня інтенсивності конкуренції на конкретному ринку використовують три основні групи методик:

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

Докладно ці методики висвітлюються у лекційному матеріалі. Для самостійного опрацювання рекомендується:

- *Азоев Г. Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — 208 с. (Гл. 2 «Диагностика конкурентной среды предприятия», § 2.3 «Оценка интенсивности конкуренции», с. 38—45).

Для аналізу інтенсивності конкуренції часто використовуються показники концентрації виробництва в галузі: коефіцієнт Херфіндала-Хіршмана, коефіцієнт концентрації (CR), коефіцієнт відносної концентрації (K), коефіцієнт Лінда та ін. Із методиками їх розрахунку та інтерпретації студенти вже ознайомилися в процесі вивчення дисциплін «Мікроекономіка» та «Економічна

діагностика». Проте варто повторити цей матеріал за такими джерелами:

- *Євдокимова Н. М., Кірієнко А. В.* Економічна діагностика: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисц. — К.: КНЕУ, 2003. — 110 с. (Тема 2 «Діагностика конкурентного середовища підприємства», с. 23);
- Конкуренция и антимонопольное регулирование: Учеб. пособие для вузов / С. Б. Авдашева, В. А. Аронин, И. К. Ахполов и др.; Под ред. А. Г. Цыганова. — М.: Логос, 1999. — 368 с. (Гл. 3 «Основные параметры товарных рынков», § 3.2 «Экономическая концентрация и ее оценка», с. 64—73);
- *Ястремський О. І., Грищенко О. Г.* Основи мікроекономіки: Підручник. — К.: Т-во «Знання», КОО, 1998. — 714 с. (Розд. 12 «Олігополія. Монополістична конкуренція», § 12.1 «Концентрація ринку та олігополія», с. 487—489).

Змістом четвертого питання теми є проблема визначення *галузі* та *конкурентів* і опрацювання методик *аналізу діяльності конкурентів*.

Необхідною передумовою розроблення дієвої конкурентної стратегії підприємства, визначення найефективніших напрямів інвестування є проведення аналізу галузі. Під галуззю звичайно розуміють групу підприємств-виробників товарів, що є близькими заміниками. Галузь — це сукупність підприємств, які випускають однорідну продукцію, використовують однотипну сировину та матеріали, характеризуються подібністю виробничо-господарської діяльності (технологічних процесів, складу обладнання, кваліфікацією кадрів) і конкурують між собою у гонитві за споживачами.

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. Дуже часто під конкурентами розуміються особи, групи осіб, фірми, підприємства, які суперничають у досягненні аналогічних цілей, намагаються мати ті самі ресурси, блага, посідати таке саме місце на ринку. Конкуренти, з якими стикається компанія, можуть бути виробниками (продавцями) аналогічної продукції, яка відрізняється параметрами (*параметричні конкуренти*), зовнішнім виглядом та функціями (*товарні конкуренти*) або марками (*маркові конкуренти*), а також принципово іншої продукції, яка конкурує на рівні бажань (*конкуренти бажань*).

За характером реакції Ф. Котлер вирізняє чотири різновиди конкурентів:

1) неквапливий конкурент — відрізняється уповільненою реакцією на кроки, до яких вдається суперник;

2) перебірливий конкурент — реагує лише на певні типи атак (наприклад, на зниження цін, але не на збільшення рекламних витрат);

3) конкурент-тигр — реагує на будь-які наступи суперників завжди миттєво;

4) непередбачуваний конкурент — суперник, який не має визначеної моделі поведінки.

Для одних галузей є характерним відносна згода конкурентів, для інших — їх постійна боротьба.

Являє інтерес і дещо несподіваний поділ конкурентів на «гарних» («правильних») і «поганих», запропонований М. Портером. Це докладно викладено в:

- *Портер М.* Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 715 с. (Ч. 4 «Основы конкурентного преимущества», гл. 6 «Отбор конкурентов», с. 292—326).

За класифікацією М. Портера, «гарні» («правильні») конкуренти приносять суттєву користь підприємству завдяки поглинанню коливань попиту, укріпленню бази для диференціації, обслуговуванню невігідних сегментів, зниженню ризику антимонопольних заходів, поділу витрат на розвиток ринку, укріпленню іміджу галузі, блокуванню конкурентами можливих шляхів виходу на ринок нових компаній, додатковій мотивації до поліпшення роботи підприємства тощо.

Основними ознаками «правильного» конкурента є:

- 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 підприємства.

Наявність значної кількості «правильних» конкурентів сприяє досягненню балансу сил у галузі, дає змогу стабілізувати позиції та прибутковість представлених в ній підприємств. Для визначення того, хто з конкурентів є «гарним», необхідний повний аналіз діяльності кожного конкурента.

Вивчаючи теоретичні аспекти проблеми *аналізу конкурентів*, передусім слід ознайомитися з поглядом М. Портера за таким джерелом:

- *Портер М. Е.* Стратегія конкуренції: Пер. з англ. — К.: Основи, 1998. — 390 с. (Розд. 1 «Структурний аналіз галузей», с. 20—50; розд. 3 «Основи аналізу конкуренції», с. 20—50; розд. 7 «Структурний аналіз у межах галузей», с. 139—166).

За М. Портером, п'ять об'єктів **аналізу конкурентів** — це:

- 1) майбутні цілі конкурентів (на всіх рівнях управління та у багатьох вимірах);
- 2) поточна стратегія (як фірма веде конкурентну боротьбу зараз);
- 3) припущення (що стосуються самої компанії та галузі);
- 4) можливості (сильні та слабкі місця конкурента);
- 5) характер реакції конкурента.

Слід зазначити, що зібрати достовірну інформацію, необхідну для проведення аналізу за цими п'ятьма компонентами, достатньо складно, оскільки погляд на конкурента тут здійснюється не ззовні, а неначе зсередини.

Інший підхід до аналізу конкурентів викладено в:

- *Азов Г. Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — 208 с. (Гл. 3 «Анализ деятельности конкурентов», с. 46—107);
- *Азов Г. Л., Челенков А. П.* Конкурентные преимущества фирмы. — М.: ОАО «Типография “Новости”», 2000. — 256 с. (Гл. 2 «Поиск конкурентных преимуществ», с. 69—113).

Цей підхід передбачає, що **аналіз діяльності конкурентів** здійснюється у такій послідовності:

- 1) діагностування цілей і намірів конкурентів;
- 2) аналіз ринкової частки конкурентів;
- 3) вивчення прийомів і методів реалізації товарної політики конкурентів;
- 4) дослідження динаміки цін конкурентів;
- 5) аналіз організації збутової мережі конкурентів і засобів стимулювання реалізації, що ними застосовувався;

б) оцінювання фінансової стабільності конкурентів;

7) побудова конкурентної карти ринку.

Завершенням самостійної роботи студентів з вивчення теми 3 має стати опанування ними **методик побудови та інтерпретації конкурентної карти ринку та карти стратегічних груп**. Докладну характеристику першої з цих методик наведено в:

- *Азоев Г. Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — 208 с. (Гл. 3 «Анализ деятельности конкурентов», § 3.8 «Построение конкурентной карты рынка», с. 101—107).

Зі змістом другої методики ознайомитися можна за одним із таких джерел:

- *Портер М. Е.* Стратегія конкуренції: Пер. з англ. — К.: Основи, 1998. — 390 с. (Розд. 7 «Структурний аналіз у межах галузей», с. 139—166);
- *Томпсон А., Формби Дж.* Экономика фирмы: Учеб. пособие для студ., обучающихся по экон. направлениям и спец.: Пер. с англ. — М.: БИНОМ, 1998. — 540 с. (Гл. 15 «Пять сил конкуренции», с. 434—437);
- *Шериньова З. Є.* Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с. (Ч. 2 «Стратегічний аналіз», с. 129—136);
- Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А. П. Градова. — СПб.: Спец. л-ра, 1999. — 589 с. (Гл. 3 «Конкуренция: понятие, виды, политика», с. 54—81).

**Конкурентна карта ринку** являє собою матрицю  $4 \times 4$ , 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 підприємства 1-ї групи (лідери ринку з конкурентною позицією, що швидко поліпшується), найслабкіший — підприємства 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 «темп приросту ринкової частки підприємства» на конкурентній карті ринку виокремлюють такі групи підприємств:

- 1) підприємства з конкурентною позицією, що швидко поліпшується;
- 2) підприємства з конкурентною позицією, що поліпшується помірними темпами;
- 3) підприємства з конкурентною позицією, що погіршується помірними темпами;
- 4) підприємства з конкурентною позицією, що швидко погіршується.

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

- 1) лідери ринку;
- 2) підприємства із сильною конкурентною позицією;
- 3) підприємства зі слабкою конкурентною позицією;
- 4) аутсайди ринку.

Матрицю формування конкурентної карти ринку унаочнює рис. 3.2.

Ринкова частка підприємства Темпи приросту ринкової частки підприємства		Класифікаційна група			
		Лідери ринку	Підприємства із сильною конкурентною позицією	Підприємства зі слабкою конкурентною позицією	Аутсайди 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

Рис. 3.2. Матриця формування конкурентної карти ринку

Одним з найновіших методів дослідження природи міжфірмової боротьби та визначення конкурентних позицій підприємств, що ведуть ринкове суперництво, є складання *карти стратегіч-*

*них груп* (модель, запропонована М. Портером). Головною перевагою цієї моделі є методологічна простота, з якою відображається складний внесок кожної з п'яти сил конкуренції у створення спектру умов конкуренції.

Група підприємств, які мають подібні стратегії на даному цільовому ринку, називається **стратегічною групою**.

Аналітичний інструментарій цієї моделі є корисним у випадках, коли галузь складається з кількох чітких груп конкурентів, кожна з яких має відмінну від інших позицію на ринку та свої власні способи роботи з покупцем. Якщо підприємства-конкуренти використовують однакові стратегії конкуренції та мають подібні позиції на ринку, то вони належать до однієї **стратегічної групи**. Іншими словами, **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.

Підприємства, що належать до однієї стратегічної групи, схильні бути конкурентами. Підприємства стратегічних груп, віддалених на карті одна від одної, навряд чи становлять конкуренцію одне одному.

Підприємства, що належать до однієї стратегічної групи, можуть мати такі ознаки спорідненості:

- 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.

Галузь може складатися або з підприємств лише однієї стратегічної групи — всі продавці виступають на ринку з ідентичною стратегією, або містити стільки стратегічних груп, стільки є конкурентів на цьому ринку, кожен з яких застосовує власні, індивідуальні ринкові прийоми.

Карта стратегічних груп створюється розміщенням на двовимірній площині різних галузевих стратегічних груп відповідно до їхньої ринкової позиції. Вона являє собою зручний «місточок» між поглядом на галузь загалом і на кожне підприємство окремо.

Карта особливо корисна, якщо в галузі діє багато конкурентів і недоцільно окремо оцінювати кожного з них.

Аналіз конкурентів за допомогою карти стратегічних груп здійснюють у в такій послідовності:

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 підприємствах, 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.

Склавши карту, необхідно зробити висновок про належність підприємства до певної стратегічної групи. Подальший аналіз здійснюється в таких двох аспектах:

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

І хоча кожна стратегічна група реалізує свою власну стратегію, 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.



## КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Що являє собою конкурентне середовище підприємства?
2. На аналіз яких складових конкурентного середовища спрямована модель «п'яти сил конкуренції» М. Портера?
3. В яких формах реалізується державна політика в сфері регулювання конкуренції?
4. Які основні рушійні сили ринку зазвичай ініціюють зміни умов конкуренції в галузі?

5. Які чинники впливають на інтенсивність суперництва між підприємствами (силу конкурентної боротьби)?
6. За допомогою яких методик і показників визначається рівень інтенсивності конкуренції на конкретному ринку?
7. Які різновиди конкурентів за характером їхньої реакції вирізняє Ф. Котлер?
8. На яких об'єктах, на думку М. Портера, слід концентрувати увагу під час аналізу конкурентів? Якою є оптимальна послідовність аналізу конкурентів за Г. Л. Азовим?
9. Які групи підприємств виокремлюють на конкурентній карті ринку за параметром «розмір ринкових часток конкурентів»?
10. В якій послідовності виконується аналіз конкурентів за допомогою карти стратегічних груп конкурентів?

#### **Тема 4. Конкурентні переваги підприємства**

У четвертій темі дисципліни надається характеристика конкурентних переваг підприємства та розкривається їх зв'язок із конкурентною стратегією та конкурентоспроможністю підприємства. **Результатом вивчення теми** має бути чітке розуміння студентом сутності, властивостей, видів і джерел формування конкурентних переваг.

Самостійне опрацювання матеріалу має базуватися передусім на ґрунтовному вивченні ключових положень фундаментальної монографії М. Портера:

- *Портер М.* Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 715 с.,

а також його праці:

- *Портер М. Е.* Стратегія конкуренції: Пер. з англ. — К.: Основи, 1998. — 390 с.

Джерела, що можуть використовуватися додатково, зазначаються у процесі викладення рекомендацій щодо самостійного вивчення матеріалу з окремих питань теми.

Перше питання теми — «**Сутність і співвідношення понять “ринкові чинники успіху”, “ключові компетенції”, “конкурентні переваги”**». У сучасній економічній літературі з проблем виживання та стратегічного успіху фірм в умовах ви-

сококонкурентного середовища велика увага приділяється **факторам успіху підприємства**, зокрема ключовим і ринковим чинникам успіху, ключовим компетенціям, конкурентним перевагам (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Співвідношення чинників успіху та конкурентного потенціалу підприємства

Про **стратегічний успіх** підприємства йдеться у випадках, коли він забезпечується протягом тривалого проміжку часу. **Ключовими чинниками успіху** (табл. 4.1) є сукупність чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентоспроможності підприємства і,

відповідно, на його стратегічний успіх. Більшість фахівців вважають, що ключові чинники успіху:

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

Таблиця 4.1

КЛАСИФІКАЦІЯ КЛЮЧОВИХ ЧИННИКІВ УСПІХУ

Ознака класифікації	Види та зміст ключових чинників успіху	Приклад
Сфера застосування	Загальні — актуальні для різноманітних галузей	Якість і ціна товару (для будь-якої галузі)
	Специфічні — характерні лише для окремих галузей	Репутація підприємства у роздрібних торговців одягом (для швейної галузі)
Джерела походження	Ринкові — пов'язані зі сприйняттям продукції та підприємства споживачами	Ціна продукції, імідж підприємства
	Ресурсні — засновані на оригінальній комбінації ресурсів підприємства	Особливі знання персоналу, рівень технології
Можливості реалізації	Інструментальні — реалізація їх безпосередньо залежить від дій підприємства	Розвиненість збутової мережі
	Неінструментальні — формуються об'єктивно, незалежно від діяльності підприємства	Зростання обсягів ринку

Теоретичні та емпіричні дослідження доводять, що набір ключових чинників успіху для різних галузей різний.

З позицій конкретного підприємства найважливішою є класифікація ключових чинників успіху за *можливостями реалізації*, оскільки зусилля підприємства треба спрямовувати на використання саме інструментальних чинників.

Сучасні швейцарські та німецькі економісти, які багато уваги приділяють розробленню концепції чинників успіху підприємства, всі реалізовані певним підприємством ключові чинники успіху поділяють на дві групи: **1) стратегічні фактори успіху;** **2) ключові компетенції.**

Перша група — включає реалізовані чинники успіху, які **мають ринкове походження і безпосередньо сприймаються клієнтом**. Із наведеного визначення видно, що означення «стратегічні» не відповідає тому змісту, який вкладають автори в розглядуване поняття. Тому коректніше визначити чинники першої групи **«ринковими»**. Прикладами ринкових чинників успіху можуть слугувати: якість продукції, додаткові послуги, ціна, завдяки яким споживачі отримують для себе додаткову корисність.

Ключові чинники другої групи являють собою **сукупність навиків і технологій, яка базується на явних і прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта, є оригінальною по відношенню до конкурентів і відкриває доступ до нових ринків**. Їх складно імітувати та передавати. Ресурси підприємства набувають форми ключових компетенцій, якщо відбір і комбінація ресурсів здійснюються підприємством краще, оригінальніше, швидше, ніж конкурентами. Ключові компетенції повинні стабільно забезпечувати конкурентні переваги та ресурсну асиметрію відносно ринкових суперників. Можливість відтворення конкурентами ключової компетенції веде до її знецінення.

Поглибленому опрацюванню проблеми співвідношення понять **«чинники успіху в конкурентній боротьбі»**, **«ключові компетенції»**, **«конкурентні переваги»** сприятиме ознайомлення студентів із статтею:

- Хэдрих Г., Йеннер Т. Стратегические факторы успеха на рынках потребительских товаров // Проблемы теории и практики управления. — 1997. — № 1. — С. 110—115.

Виходячи з того, що на теперешній час **ступінь задоволення споживача** розглядається як ключовий аспект, який визначає успіх підприємства у конкурентній боротьбі, слід дуже ретельно опрацювати сучасний погляд на **основні чинники задоволення споживача**. Для цього можна використати:

- Котлер Ф. Маркетинг Менеджмент. — СПб.: Питер Ком, 1998. — 896 с. (Гл. 2 «Основные факторы удовлетворения потребителя: качество, уровень обслуживания, ценность», с. 73—106).

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

товару. Тобто **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. Коли ж експлуатаційні якості продукту перебільшили очікувані, ступінь задоволення споживача ще вищий, тобто він є абсолютно вдоволеним. Отже, ступінь задоволення споживача покупкою передусім визначається співвідношенням його очікувань і реальних якостей придбаного продукту.

Центральними питаннями цієї теми, що підлягають самостійному опрацюванню, є **теорія конкурентних переваг, поняття та властивості конкурентних переваг, їх види та джерела**. Ці питання слід ретельно розглянути за будь-яким із джерел:

- *Азоев Г. Л., Челенков А. П.* Конкурентные преимущества фирмы. — М.: ОАО «Типография “Новости”», 2000. — 256 с. (Гл. 1 «Конкуренция и конкурентные преимущества», § 1.3 «Конкурентные преимущества», с. 48—67);
- *Кныш М. И.* Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. — СПб.: Б. и., 2000. — 284 с. (Гл. 3 «Конкурентное поведение», § 3.3 «Конкурентное преимущество. Виды стратегий по поддержанию конкурентного преимущества по М. Портеру», с. 114—126);
- *Портер М.* Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 715 с. (Ч. 1 «Основы конкурентного преимущества», с. 67—242);
- *Томпсон А., Формби Дж.* Экономика фирмы: Учеб. пособие для студ., обучающихся по экон. направлениям и спец.: Пер. с англ. — М.: БИНОМ, 1998. — 540 с. (Гл. 16 «Конкурентное преимущество», с. 452—484);
- *Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А. П. Градова.* — СПб.: Спец. л-ра, 1999. — 589 с. (Гл. 4 «Основы теории конкурентного преимущества», с. 82—114).

**Конкурентні переваги** — це концентрований прояв переваги над конкурентами в різних сферах (видах) діяльності підприємства. Іншими словами, конкурентні переваги полягають у **випередженні конкурентів за рахунок реалізації ринкових чинників успіху або ключових компетенцій**.

Сутність конкурентних переваг найповніше проявляється через їхні **властивості**. Першою властивістю є їхній **порівняльний**,

*відносний характер.* Конкурентні переваги не є властивостями іманентними, невід’ємно притаманними конкретному об’єкту (підприємству, країні). Вони не впливають з його внутрішньої природи, а виявляються лише за умови порівняння цього об’єкта з іншими.

Другою важливою властивістю конкурентних переваг є їх *залежність від конкретних умов і причин (географічних, часових).*

Третя властивість — *підкорення конкурентних переваг неоднороззначному впливу різнорідних чинників.*

Наслідком останніх двох властивостей конкурентних переваг є їхня *динамічність*, тобто зміна в часі. Вона описується за допомогою концепції життєвого циклу, відповідно до якої процес розвитку і наступного занепаду конкурентних переваг поділяється на кілька етапів (рис. 4.2).

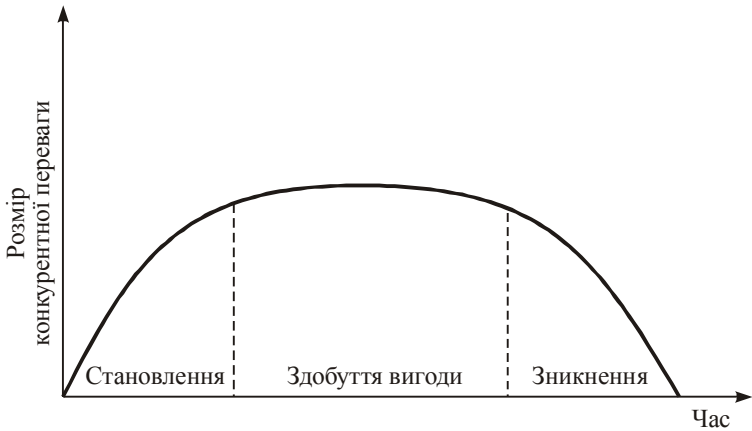


Рис. 4.2. Життєвий цикл конкурентної переваги

По осі ординат зазвичай відкладають «розмір конкурентної переваги». Неконкретність цього показника пов’язана зі значними відмінностями різних конкурентних переваг. Конкретизація критерію, який характеризує розмір переваги, можлива у разі побудови кривих життєвих циклів конкретних конкурентних переваг: якості продукції або послуг, рівня витрат, іміджу підприємства тощо. Для характеристики більшості з них розроблено відповідні системи показників. Приклади узагальнюючих показників, які оцінюють розмір конкретних конкурентних переваг і можуть бути застосовані для побудови графіків життєвих циклів цих переваг, наведено у табл. 4.2.

Таблиця 4.2

**УЗАГАЛЬНЮЮЧІ ПОКАЗНИКИ РОЗМІРУ  
ДЕЯКИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ**

<b>Конкурентна перевага</b>	<b>Узагальнюючий показник розміру конкурентної переваги*</b>
1. Висока якість продукції	Відносний рівень якості
2. Низькі питомі витрати	Відносний рівень витрат
3. Позитивний імідж підприємства	Відносна питома вага споживачів, які позитивно ставляться до підприємства та його продукції

\*Розраховується порівняно з найпотужнішим конкурентом.

Динамічність конкурентних переваг вимагає постійного відстежування тенденцій їх розвитку і систематичного розроблення комплексних заходів з підтримування та розвитку наявних, формування нових конкурентних переваг підприємства.

Для того щоб певні характеристики підприємства розглядалися як конкурентні переваги, вони мають відповідати таким **критеріям**:

1. 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 підприємства, зорієнтованого на мінімізацію витрат, висока вартість оренди виробничих площ перетворює чинник дислокації в центрі міста на конкурентну слабкість.

2. Характеристики мають бути *стійкими* за умов динамічного ринкового середовища і неприступними для легкого відтворення конкурентами.

3. Характеристики мають бути *наочними для споживачів*. Тобто підприємство повинно використовувати їх, розробляючи свою маркетингову, і зокрема, рекламну стратегії.

Третє питання теми — **«Сфери формування та реалізації конкурентних переваг»** передбачає розгляд двох концепцій: концепції «Ланцюга створення вартості» та концепції «Стратегічних зон господарювання», які застосовуються для формування та реалізації конкурентних переваг підприємства.

Концепція «Ланцюга цінностей», або «Ланцюга створення вартості», запропонована М. Портером у 80-ті роки минулого століття. Її викладено в:

- *Портер М.* Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 715 с. (Ч. 1 «Основы конкурентного преимущества», гл. 2 «Цепочка создания стоимости и конкурентные преимущества», с. 67—104).

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 (рис. 4.3).

Аналіз «ланцюга цінностей» передбачає зіставлення витрат і результатів за кожним процесом із відповідними витратами та результатами найближчих конкурентів. На основі такого аналізу визначають, які важливі заходи вздовж усього ланцюга створення вартості підприємству треба здійснити, щоб випередити конкурентів і досягти успіху.



Рис. 4.4. «Ланцюг створення вартості»

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

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

Інакше кажучи, загальне поліпшення функціонування ланцюга формування вартості передбачає одночасне посилення кожної його ланки і зв'язків між ними.

Для поглибленого самостійного опрацювання концепції та можливостей її застосування для формування конкурентних переваг студентам рекомендується звернутися до:

- *Наливайко А. П.* Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с. (Розд. 2 «Змістовно-структурна розвиненість теорії стратегічного аналізу», § 2.3 «Конкурентна перевага і позиція підприємства», с. 61—74).

Концепція «Стратегічних зон господарювання» наголошує на тому, що **стратегічна зона господарювання (СЗГ)** — це окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який прагне вийти. Головними чинниками, що визначають СЗГ, є потреби та продукти, які задовольняють ці потреби. Крім того, стратегічна зона господарювання має певні кількісні та якісні характеристики, зокрема:

- місткість СЗГ, що обмежується обсягами поточного попиту;
- динамічні характеристики ринку (стабільний, зростаючий тощо);
- конкурентна позиція підприємства 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 підприємства діяти в певний спосіб на цьому ринку. Зокрема враховуються особливості середовища та прихильність керівників до певного порядку дій.

Для поглибленого опрацювання цієї концепції студентам рекомендується таке джерело:

- *Шериньова З. Є.* Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с. (Розд. 3 «Визначення цілей, стратегій та формування “стратегічного набору”», § 3.8.4 «Продуктово-товарні стратегії», с. 274—316).

Останнє питання теми — «**Види та джерела формування конкурентних переваг**». Для самостійного опрацювання цього питання найдоцільніше скористатися посібником

- *Азов Г. Л., Челенков А. П.* Конкурентные преимущества фирмы. — М.: ОАО «Типография “Новости”», 2000. — 256 с. (Гл. 1 «Конкуренция и конкурентные преимущества, § 1.3 «Конкурентные преимущества», с. 48—67).

Полегшить самостійну роботу студентів наведена у табл. 4.3 стисла класифікація конкурентних переваг підприємства.

*Таблиця 4.3*

**КЛАСИФІКАЦІЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА**

<b>Ознака класифікації</b>	<b>Вид переваг</b>
1. Відношення до системи (підприємства)	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

Тим, кого зацікавляють проблеми управління конкурентними перевагами, рекомендується звернути увагу на *специфічні стадії*

**еволюції конкурентних переваг упродовж 20 ст.** Їх охарактеризовано в:

- *Кремнев Г. Р.* Управление производительностью и качеством: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 5. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 312 с. (Учеб. элемент № 1 «Введение в модуль “Управление производительностью и качеством”», п. «Организация с ориентацией на потребителя», с. 11—14).

Аналіз розвитку світової практики досягнення підприємствами комерційного успіху у період з кінця 19 до початку 21 ст. дає можливість виділити в еволюції **ключових джерел** формування конкурентних переваг кілька етапів. Кожний з цих етапів характеризується специфічними вимогами споживачів щодо товарів (послуг) і, відповідно, фокусуванням підприємств на особливих аспектах стратегічного характеру для повнішого задоволення цих вимог (табл. 4.4). Наприкінці 20 ст. дослідники в галузі управління бізнесом все частіше стали зосереджувати свою увагу на сферах, які можна визнати за перспективні ключові напрями в арсеналі засобів досягнення стратегічного успіху. Ідеться про такі чинники конкурентоспроможності, як знання (інформація) та час.

*Таблиця 4.4*

**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

Проблеми **взаємозв'язку базової стратегії конкуренції та конкурентних переваг** (рис. 4.4) розглядаються як у цій, так і у наступній темах курсу.



Рис. 4.4. Базові стратегії конкуренції та конкурентні переваги

Отже, вивченню цього матеріалу слід приділити якнайбільше уваги. Для цього варто скористатися такими джерелами:

- *Азов Г. Л., Челенков А. П.* Конкурентные преимущества фирмы. — М.: ОАО «Типография «Новости»», 2000. — 256 с. (Гл. 3 «Разработка и реализация стратегии конкуренции», § 3.1 «Стратегические приоритеты в условиях усиления конкуренции», с. 114—118);
- *Кныш М. И.* Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. — СПб.: Б. и., 2000. — 284 с. (Гл. 3 «Конкурентное поведение», § 3.3 «Конкурентное преимущество. Виды стратегий по поддержанию конкурентного преимущества по М. Портеру», с. 114—126);
- *Портер М.* Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 715 с. (Гл. 1 «Конкурентная стратегия: базовые понятия», с. 25—53);
- *Портер М. Е.* Стратегія конкуренції: Пер. з англ. — К.: Основи, 1998. — 390 с. (Розд. 2 «Загальні стратегії конкуренції», с. 51—63);
- *Томпсон А., Формби Дж.* Экономика фирмы: Учеб. пособие для студ., обучающихся по экон. направлениям и спец.: Пер. с англ. — М.: БИНОМ, 1998. — 540 с. (Гл. 16 «Конкурентное преимущество», с. 452—469).



## КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Який зміст вкладається у поняття «ключові чинники успіху»?
2. Що є спільного та відмінного між ринковими чинниками успіху та ключовими компетенціями?
3. Якими чинниками визначається ступінь задоволення споживача покупкою?
4. Що таке «конкурентна перевага підприємства»?
5. Якими властивостями характеризуються конкурентні переваги?
6. У чому полягає сутність концепції «Ланцюга створення вартості»?
7. Якими є основні положення концепції «Стратегічних зон господарювання»?
8. Які різновиди конкурентних переваг виділяються за критерієм «джерела створення та можливість імітації»?
9. Які специфічні стадії еволюції пройшли конкурентні переваги впродовж 20 ст.?
10. У чому проявляється взаємозв'язок базових стратегій конкуренції та конкурентних переваг?

## Тема 5. Конкурентні стратегії

Тема «Конкурентні стратегії» однією з основних у курсі «Управління конкурентоспроможністю підприємства», оскільки саме на розробленні та ефективній реалізації конкретним підприємством зваженої, обґрунтованої конкурентної стратегії і базується управління конкурентною поведінкою бізнесової організації. **Результатом вивчення теми** має стати чітке розуміння студентом: сутності конкурентної стратегії підприємства та її місця у стратегічному наборі підприємства; складових системи конкурентних стратегій підприємства (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 підприємства та сфери його діяльності.

Базовими джерелами для опрацювання питань теми є праці М. Портера:

- *Портер М.* Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 715 с;
- *Портер М. Е.* Стратегія конкуренції: Пер. з англ. — К.: Основи, 1998. — 390 с.

Крім них, у пригоді стануть такі посібники:

- *Азов Г. Л., Челенков А. П.* Конкурентные преимущества фирмы. — М.: ОАО «Типография “Новости”», 2000. — 256 с.;
- *Кныш М. И.* Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. — СПб.: Б. и., 2000. — 284 с.

Підручники, посібники та монографії, що можуть бути використані додатково, зазначаються у процесі викладення рекомендацій щодо самостійного вивчення матеріалу з окремих питань теми.

Уведення в проблематику теми здійснюється у процесі засвоєння її першого питання — **«Система конкурентних стратегій підприємства»**. Самостійне опрацювання матеріалу передбачає розгляд сутності поняття **«конкурентна стратегія»** та визначення **місця**, що його посідає конкурентна стратегія в системі стратегій організації, а також визначення **взаємозв'язків конкурентної стратегії** та інших стратегій організації. Для набуття знань з цього питання матеріал слід вивчати за:

- *Шериньова З. Є.* Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с. (Розд. 3 «Визначення цілей, стратегій та формування “стратегічного набору”», § 3.8 «Сутність стратегії та “стратегічний набір”», с. 233—414).

**Типології конкурентних стратегій** належить основне місце у матеріалі першого питання теми. Його вивчення ґрунтується на опрацюванні підходів Ф. Котлера, П. Друкера, І. Ансоффа, М. Портера та інших дослідників до класифікації стратегій ринкової конкуренції (при тому, що в різних джерелах ці стратегії мають різні назви — «конкурентні стратегії», «маркетингові стратегії», «підприємницькі стратегії», «корпоративні стратегії», «портфельні стратегії» тощо, мова завжди йде про одне і те саме — як підприємству діяти на ринку):

- *Ансофф І.* Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер Ком, 1999. — 416 с. (Гл. 6 «Стратегический замысел», с. 167—173);
- *Друкер П.* Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво: Пер. з англ. — К.: Україна, 1994. — 319 с. (Ч. III «Стратегії підприємництва», с. 241—292);
- *Котлер Ф., Армстронг Г.* Основы маркетинга.: Пер. с англ. — 9-е изд. М.: Вильямс, 2003. — 1200 с. (Гл. 18 «Конкурентные стратегии: привлечение и удержание потребителей, формирование спроса», с. 986—1003);
- *Портер М.* Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 715 с. (Гл. 1 «Конкурентная стратегия: базовые понятия», п. «Общие стратегии конкуренции», с. 37—60);

- *Портер М. Е.* Стратегія конкуренції: Пер. з англ. — К.: Основи, 1998. — 390 с. (Розд. 2 «Загальні стратегії конкуренції», с. 51—63);
- *Юданов А. Ю.* Конкуренція: теорія и практика: Учеб.-практ. пособие. — 3-е изд., исправ. и доп. — М.: ГНОМ и Д, 2001. — 304 с. (Гл. 2 «Конкурентоспособность и пути ее достижения», § 2.3 «Поле стратегий», с. 54—63).

З'ясувавши, що існує дуже широкий спектр інтерпретацій стратегій ринкової конкуренції, набуті знання слід впорядкувати виходячи з такого базового визначення: **система конкурентних стратегій підприємства** — це сукупність стратегій, націлених на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та на зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку. Опрацювати ці стратегії слід у послідовності, вказаній на рис. 5.1 фігурними стрілками.

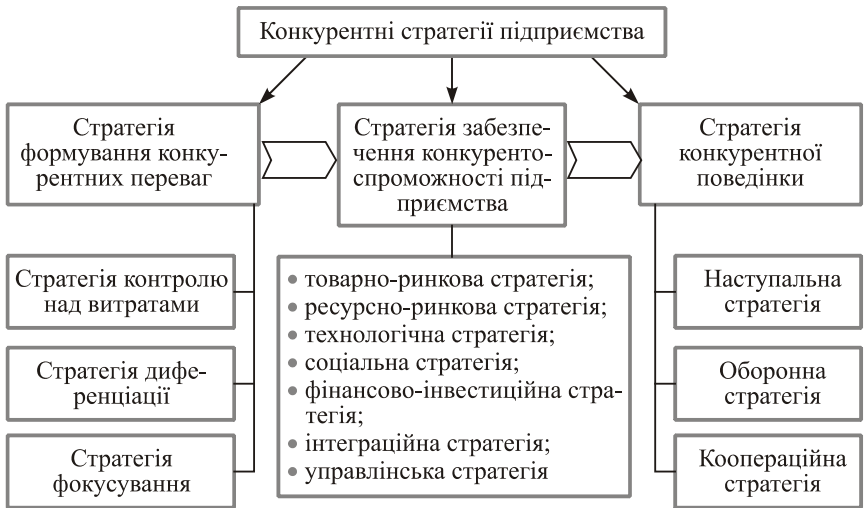


Рис. 5.1. Система конкурентних стратегій підприємства

Як видно з наведеної ілюстрації, система конкурентних стратегій включає: стратегію надбання конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегію його конкурентної поведінки. Саме за цією логікою і подається навчальний матеріал теми «Конкурентні стратегії».

Друге питання теми стосується **стратегій надбання конкурентної переваги** (загальних стратегій конкуренції). Матрицю загальних стратегій конкуренції унаочнює рис. 5.2; стислу характеристику цих стратегій наведено в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

## ХАРАКТЕРИСТИКА КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ

Ключовий параметр	Підхід до конкуренції на ринку			Стратегія зосередження
	Стратегія найменших сукупних витрат	Стратегія диференціації	Стратегія диференціації	
Сутність підходу	Намагання бути виробником із найменшими в галузі витратами	Намагання певним чином надати своїй продукції рис, що відрізнятимуть її від виробів конкурентів	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 великої частки ринку	Завоювання вузької ніші ринку, в якій потреби та влодобання 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	Здатність запропонувати покупцям такий товар, який відрізняється від товарів конкурентів	Більш низькі витрати при задоволенні запитів даної ніші ринку або здатність запропонувати клієнтам щіт ніші товар, спеціально адаптований до їхніх запитів і смаків
Умови формування	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Велика частка фірми на ринку і можливість доступу до дешевих сировинних ресурсів.</li> <li>2. Цінова еластичність і однорідність попиту на продукцію підприємства.</li> <li>3. Переважно цінова конкуренція.</li> <li>4. Втрата споживачами свого прибутку у разі підвищення цін.</li> <li>5. Галузева стандартизація і відсутність ефективно диференціації</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність широких можливостей виділення товарів на ринку, гарне сприйняття і висока оцінка продукції споживачами.</li> <li>2. Різноманітна структура попиту на продукцію.</li> <li>3. Нещонова конкуренція.</li> <li>4. Незначна частка витрат споживачів на придбання продукції в структурі їхнього бюджету.</li> <li>5. Нерозвиненість стратегії диференціації продукції в галузі</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Урізноманітнення споживачів щодо споживання і цільового використання товару.</li> <li>2. Відсутність спеціалізації конкурентів на конкретних сегментах ринку.</li> <li>3. Обмеженість можливостей підприємства щодо обслуговування всього ринку</li> </ol>	
Асортимент продукції, що виробляється	Гарний основний продукт з невеликою кількістю модифікацій (зادовільний рівень якості за обмежених можливостей вибору для покупців)	Багато різновидів товарів, можливість широкого вибору, акцент на респаму деяких особливо важливих ознак диференціації товару	Багато різновидів товарів, можливість широкого вибору, акцент на респаму 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	Пошук нових способів краще задовольнити запити покупців	Індивідуалізація товару відповідно до особливих запитів покупців вибраної ніші ринку

СТРАТЕГІЧНА  
МЕТА

У рамках ринку

Тільки  
у конкретному  
сегменті

СТРАТЕГІЧНА ПЕРЕВАГА	
Унікальність, як вона сприймається покупцем	Становище низькозатратної фірми
ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ	НАЙМЕНШІ СУКУПНІ ВИТРАТИ
ЗОСЕРЕДЖЕННЯ	

Рис. 5.2. Загальні стратегії конкуренції  
(класифікація за канонічним підходом М. Портера)

Для поглибленого вивчення матеріалу студентам рекомендується скористатися першоджерелом:

- *Портер М. Е.* Стратегія конкуренції: Пер. с англ. — К.: Основи, 1998. — 390 с. (Розд. 2 «Загальні стратегії конкуренції», с. 51—63),

а також будь-яким з таких видань:

- *Кныш М. И.* Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. — СПб.: Б. и., 2000. — 284 с. (Гл. 3 «Конкурентное поведение», § 3.3 «Конкурентное преимущество. Виды стратегий по поддержанию конкурентного преимущества по М. Портеру», с. 114—126);
- *Томпсон А., Формби Дж.* Экономика фирмы: Учеб. пособие для студ., обучающихся по экон. направлениям и спец.: Пер. с англ. — М.: БИНОМ, 1998. — 540 с. (Гл. 16 «Конкурентное преимущество», с. 452—469).

Для тих, кого цікавить не тільки сутність підходу М. Портера, а й те, які вади та переваги вбачають у ньому сучасні науковці, можна поради звернутися до монографії:

- *Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лемпел Дж.* Школы стратегий: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001. — 336 с. (Гл. 4 «Школа позиционирования», с. 72—110).

Запропонований М. Портером підхід пізніше неодноразово доповнювався та модифікувався. За одною з таких **модифікацій** передбачається виділення не трьох, а п'яти 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.

Стислу характеристику модифікованого набору стратегій конкуренції наведено в табл. 5.2, а докладно їх розглянуто в:

- *Томпсон, А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ. — 12-е изд. — М.: Издат. дом «Вильямс», 2002. — 928 с. (Гл. 5 «Стратегия и конкурентное преимущество», с. 164—211).

**Доповнення та розвиток концепції М. Портера** через видозміну базових стратегій конкуренції здійснив Г. Л. Азоев:

- *Азоев Г. Л., Челенков А. П.* Конкурентные преимущества фирмы. — М.: ОАО «Типография “Новости”», 2000. — 256 с. (Гл. 3 «Разработка и реализация стратегии конкуренции», с. 114—166).

За Г. А. Азоевим, базова конкурентна стратегія являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку й описує схему забезпечення переваг порівняно з конкурентами та формує стратегію управління підприємством. А п'ять базових стратегій конкуренції — це:

— **стратегія зниження собівартості** — орієнтована на масовий випуск стандартної продукції, що є ефективнішим і потребує менших питомих витрат, ніж виготовлення невеликих партій різнорідної продукції. Стимулом до її використання є значна економія на масштабі виробництва та залучення великої кількості споживачів, для яких ціна є визначальним чинником під час купівлі;

— **стратегія диференціювання продукту** — базується на спеціалізації у виготовленні особливой (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. Головна мета — випередити конкурентів та одноособово зайняти ринкову нішу, де конкуренція відсутня або дуже мала;

— **стратегія негайного реагування на потреби ринку** — має на меті максимально швидке задоволення потреб, що виникають у різних сферах бізнесу. Основний принцип поведінки — вибір і реалізація проектів, найбільш рентабельних за існуючих ринкових умов.

Таблиця 5.2

## 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 споживачі переваги значно відрізняються від тих, що панують на ринку в цілому
Конкурентна перевага	Лідерство по витратах	Пропонування продукції, що відрізняється від продукції конкурентів	Більше споживачької 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 (задовільна якість та обмежений вибір)	Велика кількість модифікацій продукту, широкий вибір, акцент на диференціюючі властивості	Діапазон якості — від середньої до високої, кількість модифікацій — від кількох до численних	Споживачькі 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 споживачьких 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

Закінчення табл. 5.2

Ключовий параметр	Стратегія лідерства по витратах	Стратегія широкого диференціювання	Стратегія оптимальних витрат	Сфокусовані стратегії на базі низьких витрат та широкої диференціації
<p>Пріоритети у маркетингу</p>	<p>Спроба подати як перевагу ті властивості товару, які забезпечують низькі витрати</p>	<p>Надання товару тих властивостей, за які споживач готовий платити. Підвищення ціни товару для покриття витрат диференціювання</p>	<p>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 ціни та якості</p>	<p>Аналіз рівня задоволення споживачів набором властивостей та характеристик товару, що відповідають запитам та/або специфічним потребам сегменту</p>
<p>Підтримка стратегії</p>	<p>Сполучення низьких цін і прийнятної якості. Утримання переваги по витратах — основа неухильного зниження витрат у всіх ланках ланцюга цінності</p>	<p>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</p>	<p>Створення унікальної компетенції у зниженні витрат з одночасним удосконаленням властивостей товару</p>	<p>Перевага проти конкурентів щодо задоволення запитів споживачів вибраного сегменту; відмова від освоєння інших сегментів ринку або товарних категорій через можливе викривлення іміджу марки</p>

Третє питання теми пов'язане з такою складовою системи конкурентних стратегій підприємства, як **стратегія конкурентної поведінки**. Стратегія конкуренції розглядається як наступальні чи оборонні (а досить часто — і **коопераційні**) дії підприємств, спрямовані на досягнення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції і, отже, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень. Варто зосередити увагу на **наступальних і захисних стратегіях підприємства**, оскільки конкуренція трактується як суперництво, боротьба. А «на війні — як на війні» — є й атаки, і партизанська боротьба, і захист флангів тощо. Дуже цікавий погляд на конкурентні війни сучасності, проілюстрований великою кількістю прикладів, представлено в:

- Райс Э., Траут Дж. Маркетинговые войны. — СПб: ЗАО «Изд. Питер», 2000. — 256 с.

Грунтовний науковий аналіз даної проблеми надано в:

- Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 715 с. (Ч. 4 «Применение наступательной и оборонительной конкурентной стратегии»: гл. 13 «Отраслевые сценарии: конкурентная стратегия в условиях неопределенности»; гл. 14 «Оборонительная стратегия»; гл. 15 «Атака на лидеров отрасли», с. 599—712).

а стислий виклад сутності захисних і наступальних стратегій — у:

- Котлер Ф. Маркетинг Менеджмент. — СПб.: Питер Ком, 1998. — 896 с. (Гл. 13 «Разработка маркетинговых стратегий для лидеров, претендентов на лидерство, последователей и обитателей рыночных ниш», с. 447—474).

Крім того, для поглибленого опрацювання цих аспектів пропонується матеріал, вміщений у монографії:

- Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми. — К.: КНЕУ, 2002. — 245 с. (Розд. 6 «Маркетингові конкурентні стратегії», § 6.3 «Маркетингові конкурентні стратегії наступу та оборони», с. 182—191).

Конкурентна перевага майже завжди досягається за рахунок наступальних стратегічних дій підприємства. Як багато часу знадобиться успішній наступальній стратегії для створення переваги, залежить від конкуренції у галузі. Вирізняють шість основних **типів** наступальної стратегії:

- дії, спрямовані на протистояння сильним сторонам конкурента або перевершення їх;
- дії, спрямовані на використання слабких сторін конкурента;

- одночасний наступ на кількох фронтах;
- захоплення незайнятих просторів;
- партизанська війна;
- упереджувальні удари.

На конкурентних ринках усі підприємства можуть бути об'єктами атаки суперників. Такі атаки можливі як з боку новачків, які бажають вийти на ринок, так і з боку підприємств, які вже працюють і прагнуть посилити свої позиції. Мета *оборонної стратегії* 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. Відомо кілька *способів* захисту конкурентної переваги. Серед них:

- 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.

Достатньо поширеним, хоча на перший погляд і дивним, є такий варіант конкурентної поведінки підприємств, як кооперація. Серед форм кооперації конкурентів передусім варто назвати *стратегічні альянси* — довгострокові угоди між фірмами, які виходять за межі звичайних ділових відносин, але не ведуть до злиття компаній.

Основними *цілями* вступу підприємств до альянсів є:

- 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.

Участь у альянсах дає можливість бороти стратегічні вади, а іноді — й досягати стратегічних переваг.

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.

Кооперація як сучасний варіант конкурентної поведінки підприємства охарактеризована в:

- *Портер М.* Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 715 с. (Ч. 4 «Применение наступательной и оборонительной конкурентной стратегии», Гл. 15 «Ата-

ка на лідерів отрасли», п. «Альянсы для атаки на лідерів», с. 703, 704);

• *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ. — 12-е изд. — М.: Издат. дом «Вильямс», 2002. — 928 с. (Гл. 5 «Стратегия и конкурентное преимущество», с. 164—211);

• *Шевченко Л. С.* Конкурентное управление: Учеб. пособие. — Х.: Эспада, 2004. — 520 с. (Гл. 7 «Конкуренция без войн: реляционные (партнерские) стратегии конкуренции», с. 291—332).

Погляд на **стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства** як на комплексну стратегію — це третє питання теми — студенти в змозі сформувані, опрацювавши:

• *Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. А., Качалов Р. М.* Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. — М.: ОАО «Изд-во “Экономика”», 1997. — 288 с. (Гл. 3 «Стратегическое планирование на предприятии», с. 89—180).

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

**Складовими стратегіями** забезпечення конкурентоспроможності підприємства є:

— 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.

Наведені різновиди конкурентних стратегій не виключають, а взаємодоповнюють один одного. Найбільш логічною видається така **послідовність розроблення та реалізації системи конкурентних стратегій**:

1. Визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг.

2. Розроблення стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності. Реалізація зазначених програм дій має забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг.

3. Використання певних різновидів стратегій конкурентної поведінки залежно від ситуації, що складається на ринку, та з урахуванням визначених на попередніх етапах стратегії формування конкурентних переваг і стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

4. Реалізація системи конкурентних стратегій, що має супроводжуватися систематичним оцінюванням й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні та внутрішні зміни.

Базовими **принципами** формування конкурентної стратегії є:

- 1) принцип ринкової орієнтації;
- 2) принцип цільової спрямованості;
- 3) принцип комплексності;
- 4) принцип багатоваріантності;
- 5) принцип інтерактивності;
- 6) принцип гнучкості;
- 7) принцип реалістичності.

Як зазначав М. Портер, «розроблення стратегії конкуренції значною мірою означає вироблення широкого формулювання того, яким буде бізнес, якими мають бути його цілі та яка політика є необхідною для їх досягнення». Для визначення основних аспектів стратегії конкуренції Портером запропоновано так зване «колесо стратегії конкуренції» (рис. 5.3). 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.



Рис. 5.3. «Колесо стратегії конкуренції»

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

1. Чим займається підприємство зараз?
2. Що відбувається в зовнішньому середовищі?
3. Як слід діяти підприємству?

Схематично цей процес може бути представлений таким чином (рис. 5.4):

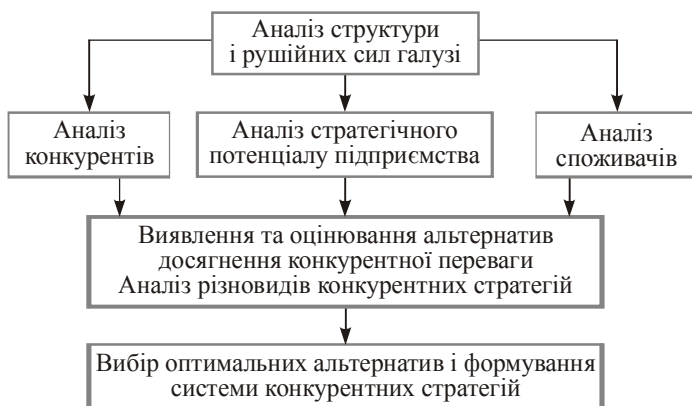


Рис. 5.4. Процес формування конкурентної стратегії підприємства

У процесі розроблення системи конкурентних стратегій використовується різноманітний інструментарій, стислий перелік якого наведено на рис. 5.5.



Рис. 5.5. Інструментарій, застосований в процесі формування конкурентної стратегії підприємства

Для ознайомлення з поглядами М. Портера на процес формування стратегії конкуренції та для поглиблення знань щодо основних етапів та інструментарію розроблення системи конкурентних стратегій підприємства рекомендується використати такі джерела:

- *Ефремов В. С.* Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / Учеб. пособие. — М.: Финпресс, 1998. — 192 с. (Гл. 2 «Стратегическое планирование на уровне корпорации», с. 56—110);
- *Куденко Н. В.* Маркетингові стратегії фірми. — К.: КНЕУ, 2002. — 245 с. (Розд. 2 «Етапи розробки маркетингової стратегії», с. 39—59);
- *Портер М.* Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 715 с. (Гл. 1 «Конкурентная стратегия: базовые понятия», п. «Общие стратегии конкуренции», с. 37—60);
- *Портер М. Е.* Стратегія конкуренції: Пер. с англ. — К.: Основи, 1998. — 390 с. («Вступ», с. 11—18);
- *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ. — 12-е изд. — М.: Издат. дом «Вильямс», 2002. — 928 с. (Гл. 1 «Процесс стратегического менеджмента»; Гл. 2 «Выбор направления развития компании». С. 32—94);

- Шевченко Л. С. Конкурентное управление: Учеб. пособие. — Х.: Эспада, 2004. — 520 с. (Гл. 4 «Конкурентное позиционирование фирмы. Выбор стратегических хозяйственных единиц с преимуществами в конкурентной борьбе», гл. 5 «Стратегии реализации основных конкурентных преимуществ фирмы». С. 196—278);
- Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с. (Розд. 3 «Визначення цілей, стратегій та формування «стратегічного набору», § 3.8.3 «Загальні та загальноконкурентні стратегії», с. 256—267).

Завершується вивчення теми розглядом матеріалу стосовно **ситуаційного проектування стратегії конкуренції та засобів адаптації стратегії конкуренції до особливостей динаміки ринку.**

Проектування стратегії конкуренції для підприємств **з різним ступенем домінування на ринку** — аутсайдер ринку, слабка конкурентна позиція, сильна конкурентна позиція, лідер ринку — викладено в:

- Азов Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — 208 с. (Гл. 4 «Формирование стратегии конкуренции», § 4.3 «Ситуационное проектирование стратегии конкуренции для предприятий с различной степенью доминирования на рынке», с. 127—133);
- Азов Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. — М.: ОАО «Типография “Новости”», 2000. — 256 с. (Гл. 4 «Развитие конкурентных преимуществ в различных рыночных ситуациях», § 4.3 «Конкурентная позиция и конкурентные преимущества», с. 177—183);
- Кныш М. И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. — СПб.: Б. и., 2000. — 284 с. (Гл. 3 «Конкурентное поведение», § 3.4 «Конкурентная стратегия и ее соответствие деловой окружающей среде», с. 127—165);
- Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. — СПб.: Питер Ком, 1998. — 896 с. (Гл. 13 «Разработка маркетинговых стратегий для лидеров, претендентов на лидерство, последователей и обитателей рыночных ниш», с. 447—474).

Специфічні особливості розроблення та реалізації конкурентних стратегій підприємств різних розмірів і сфер діяльності охарактеризовано в:

- Гунин В. Н. и др. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 272 с. (Учеб. элемент № 3 «Инновационные стратегии», § 3.4 «Стратегии в сфере массового производства»; § 3.5. «Стратегии дифференциации продукции и сегментирования рынка»; § 3.6 «Стратегии инновационных иссле-

довательських і розробляючих організацій»; § 3.7 «Стратегії в сфері малого неспеціалізованого бізнесу». С. 78—94);

- *Юданов А. Ю.* Конкуренція: теорія і практика: Учеб.-практ. посіб. — 3-е изд., исправ. и доп. — М.: ГНОМ и Д, 2001. — 304 с. (Гл. 2 «Конкурентоспособность и пути ее достижения», § 2.3 «Поле стратегий», с. 54—63).

Шляхи та засоби адаптації стратегії конкуренції до **особливостей структури конкурентного середовища та динаміки ринку** докладно викладено в таких джерелах:

- *Азов Г. Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — 208 с. (Гл. 4 «Формирование стратегии конкуренции», § 4.4 «Адаптация стратегии конкуренции к особенностям динамики рынка», с. 133—139);
- *Азов Г. Л., Челенков А. П.* Конкурентные преимущества фирмы. — М.: ОАО «Типография “Новости”», 2000. — 256 с. (Гл. 4 «Развитие конкурентных преимуществ в различных рыночных ситуациях», § 4.1 «Динамика рынка и конкурентные преимущества»; § 4.2 «Структура конкурентной среды и конкурентные преимущества», с. 167—177);
- *Кныш М. И.* Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. — СПб.: Б. и., 2000. — 284 с. (Гл. 3 «Конкурентное поведение», § 3.4 «Конкурентная стратегия и ее соответствие деловой окружающей среде», с. 127—165).
- *Портер М.* Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 715 с. (Гл. 1 «Конкурентная стратегия: базовые понятия», п. «Общие стратегии конкуренции и эволюция отрасли», с. 54—56);
- *Портер М. Е.* Стратегія конкуренції: Пер. з англ. — К.: Основи, 1998. — 390 с. (Ч. II «Родові середовища галузі», с. 201—301);
- *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ. — 12-е изд. — М.: Издат. дом «Вильямс», 2002. — 928 с. (Гл. 8 «Разработка стратегии с учетом специфики отрасли и ситуации», с. 258—288).



## КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Який зміст вкладається у поняття «конкурентна стратегія»?
2. Що являє собою система конкурентних стратегій та які різновиди стратегій вона охоплює?
3. Що є характерним для кожної з трьох генеричних стратегій конкуренції М. Портера?

4. Які основні типи наступальної стратегії конкурентної поведінки виділяють сучасні дослідники?
5. В яких формах реалізуються оборонні стратегії конкурентної поведінки?
6. Які складові охоплює стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства?
7. Якими є базові принципи формування конкурентної стратегії?
8. Який інструментарій використовується у процесі розроблення системи конкурентних стратегій?
9. Яким чином здійснюється проектування стратегії конкуренції для підприємств із різним ступенем домінування на ринку?
10. Якими є способи та засоби адаптації стратегії конкуренції до особливостей структури конкурентного середовища та динаміки ринку?

## **Тема 6. Конкурентоспроможність товару та методи її оцінювання**

Матеріал цієї теми є стартовим для розуміння сутності управління та визначення основних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки одним з ключових індикаторів останньої є саме конкурентоспроможність товару. **Результатом вивчення теми** має стати 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.

Базовими для самостійного опрацювання питань теми є:

- Економіка підприємства: Підручник. Вид. 2-ге. За заг. ред. С. Ф. Покропивного. — К.: КНЕУ, 2000. — 528 с.;
- *Лифиц І. М.* Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг: Учеб. пособие. — М.: Юрайт-Издат, 2004. — 335 с.;
- *Лифиц І. М.* Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. — М.: Юрайт-М, 2001. — 224 с.;
- *Павленко А. Ф., Войчак А. В.* Маркетинг: Підручник. — К.: КНЕУ, 2003. — 246 с.

Підручники та посібники, що можуть бути використаними додатково, зазначаються у процесі викладення рекомендацій щодо самостійного вивчення матеріалу з окремих питань теми.

Самостійне вивчення першого питання теми — **«Критерії та чинники конкурентоспроможності товару»** має розпочатися з формування розуміння сутності поняття «конкурентоспромож-

ність товару». Найчастіше, коли йдеться про конкурентоспроможність товару, мають на увазі:

— властивість товару та його сервісу, яка характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними товарами, представленими на даному ринку;

— характеристику товару, що відображає його відмінність від товару-конкурента за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі та за витратами на її задоволення;

— спроможність товару відповідати вимогам даного ринку у період, що розглядається.

**Критерій конкурентоспроможності товару** — це якісна та (або) кількісна характеристика продукції, що виступає основою для оцінки її конкурентоспроможності. До основних критеріїв конкурентоспроможності належать:

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

Докладну характеристику цих критеріїв наведено в:

- *Лифиц И. М.* Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. — М.: Юрайт-М, 2001. — 224 с. (Гл. 1 «Критерии конкурентоспособности товаров», с. 20—97);
- *Лифиц И. М.* Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг: Учеб. пособие. — М.: Юрайт-Издат, 2004. — 335 с. (Гл. 2 «Критерии конкурентоспособности товаров и услуг», с. 28—125).

Під **чинниками конкурентоспроможності** заведено розуміти безпосередні причини, необхідні та достатні для зміни одного чи кількох критеріїв конкурентоспроможності. Найпростіша структуризація чинників передбачає виділення **виробничих, ринкових, збутових і сервісних чинників**. Їх сутність розкрито в:

- *Лифиц И. М.* Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. — М.: Юрайт-М, 2001. — 224 с. (Гл. 2 «Факторы конкурентоспособности товаров», с. 98—114);
- *Лифиц И. М.* Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг: Учеб. пос. — М.: Юрайт-Издат, 2004. — 335 с. (Гл. 4 «Микроэкономические факторы конкурентоспособности», с. 151—170).

Розгорнуту класифікацію чинників конкурентоспроможності наведено на рис. 6.1. Відповідно до неї безпосередньо щодо товару вирізняються **товарні** та **нетоварні** групи чинників, щодо ступеня контрольованості чинників підприємством — **зовнішні** та **внутрішні**.



Рис. 6.1. Чинники, що визначають конкурентоспроможність товару

Для поглибленого самостійного опрацювання цього аспекту рекомендується використати:

- Гончаров В. В. Руководство для высшего управленческого персонала. — М.: МП «Сувенир», 1993. — 488 с. (Ч. 1 «Некоторые важные понятия и концепции в современном управлении», с. 53);
- Экономика предприятия: Учеб. для вузов / Под ред. В. П. Грузинова. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 535 с. (Гл. 23 «Формирование стратегии развития предприятия», с. 380—402).

Вивчення другого питання теми — **«Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції»** передусім потребує засвоєння **принципів** (базових вихідних положень) **оцінювання конкурентоспроможності товарів**. Дотримання їх дає можливість підвищити точність оцінки, врахувати інтереси ринкових суб'єктів, уніфікувати порядок дій, що становлять зміст процедури оцінювання. Такими принципами є:

- 1) орієнтація на певний тип ринку (внутрішній, зовнішній);
- 2) орієнтація на конкретний сегмент ринку;
- 3) оцінювання конкурентоспроможності з позицій певного суб'єкта ринку — виробника, продавця, споживача;
- 4) формування номенклатури критеріїв конкурентоспроможності з урахуванням рекомендованих вимог до товару та перевищенням обов'язкових вимог;
- 5) виключення подвійного рахування.

**Процес оцінювання рівня конкурентоспроможності товару** умовно може бути розбитий на три стадії:

- вибір товарів-аналогів;
- формування номенклатури критеріїв конкурентоспроможності;
- визначення рівня конкурентоспроможності товару.

Деталізовану схему **процесу управління конкурентоспроможністю товару** з акцентом на **оцінюванні рівня його конкурентоспроможності** наведено на рис. 6.2.

Для самостійного опрацювання порядку, принципів, різноманітних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності товару студентам рекомендуються такі джерела:

- *Кобиляцький Л. С.* Управління конкурентоспроможністю: Навч. посіб. — К.: Зовн. торгівля, 2003. — 304 с. (Розд. 2 «Існуючі підходи до аналізу та оцінки конкурентоспроможності товарів і послуг», § 2.2 «Аналіз існуючих методів оцінки конкурентоспроможності», с. 37—45);
- *Лифиц І. М.* Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. — М.: Юрайт-М, 2001. — 224 с. (Гл. 4 «Методы оценки конкурентоспособности товаров», с. 137—159; гл. 5 «Особенности оценки конкурентоспособности бытовых услуг», с. 159—179);
- *Лифиц І. М.* Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг: Учеб. пособие. — М.: Юрайт-Издат, 2004. — 335 с. (Гл. 6 «Методы оценки конкурентоспособности товаров», с. 199-223; гл. 7 «Особенности оценки конкурентоспособности услуг», с. 224—253);
- *Павленко А. Ф., Войчак А. В.* Маркетинг: Підручник. — К.: КНЕУ, 2003. — 246 с. (Гл. 4 «Маркетингова товарна політика», § 4.4 «Конкурентоспроможність товару та методи її визначення», с. 75—77).

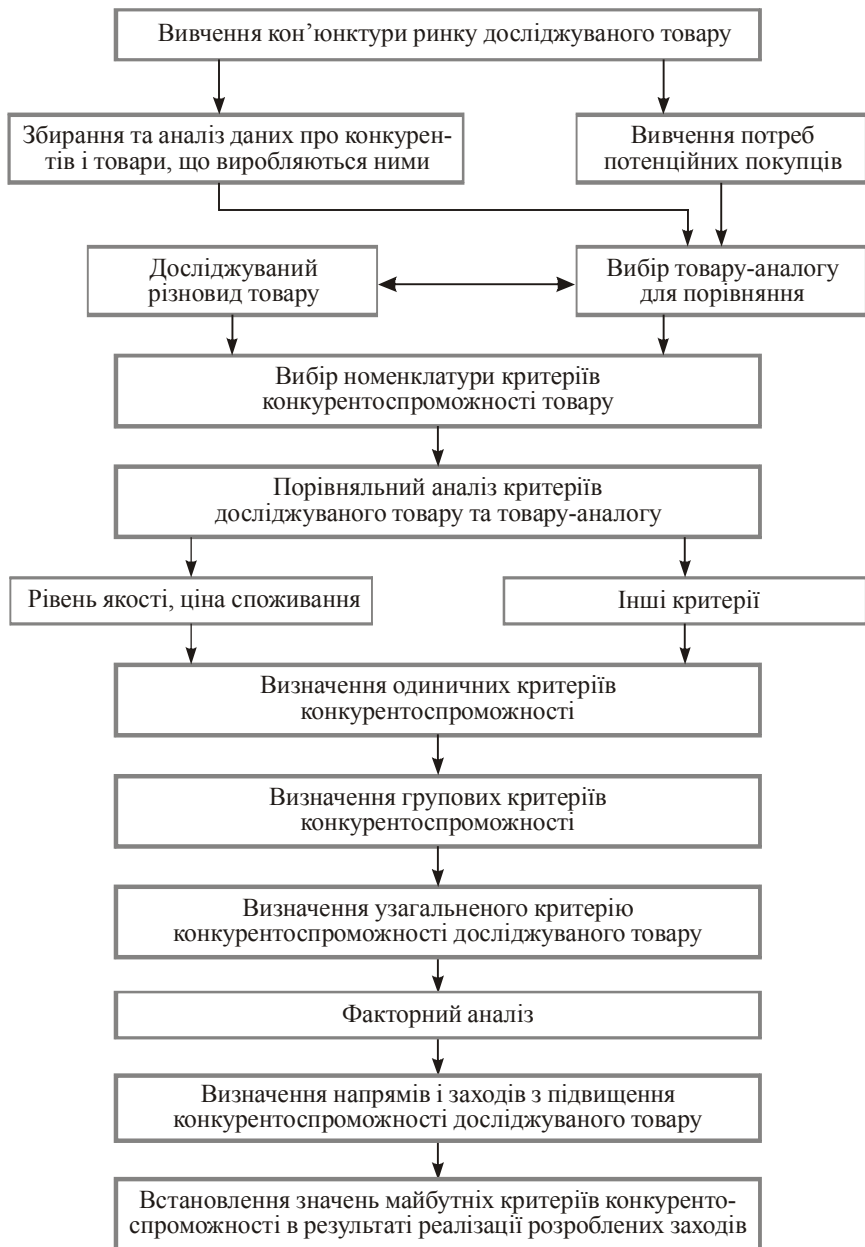


Рис. 6.2. Процес управління конкурентоспроможністю товару

Для визначення рівня конкурентоспроможності продукції на практиці застосовуються різні методи. Вибір конкретного методу (методики) залежить від специфіки продукту (споживчий товар чи продукція промислового призначення), обсягів доступної інформації, терміновості отримання результатів оцінювання, аудиторії, на яку вони розраховані, ресурсних (у тому числі бюджетних) обмежень тощо.

Методи оцінювання конкурентоспроможності товару можна класифікувати за такими критеріями:

**1-й критерій** — ступінь урахування різноманітних якісних і цінових аспектів товару:

1.1. Метод визначення конкурентоспроможності продукції через порівняння її з продукцією конкурентів за рівнем якості;

1.2. Метод визначення конкурентоспроможності продукції з урахуванням лише одного, найважливішого, якісного показника і ціни продажу;

1.3. Метод визначення конкурентоспроможності продукції за допомогою аналізу обґрунтованого переліку значущих якісних показників та повних витрат споживача на придбання та використання (споживання) продукції;

**2-й критерій** — спосіб відбору значущих якісних і цінових аспектів товару:

2.1. Відбір здійснюється суб'єктами оцінювання;

2.2. Відбір здійснюється на основі опитування експертів (у тому числі фахівців зі збутових і виробничих підрозділів підприємства, представників керівництва тощо);

2.3. Відбір здійснюється на основі опитування репрезентативної вибірки споживачів;

**3-й критерій** — форма представлення результатів оцінювання:

3.1. Розрахунково-аналітичний метод, у тому числі розрахунок інтегрального показника як:

— 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;

3.2. Матричний метод («Матриця Нільсена» тощо);

3.3. Графічний метод («Багатокутник конкурентоспроможності» тощо).

Щодо останньої класифікаційної групи методів оцінювання надамо деякі коментарі.

Найчастіше розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару ( $K_{\text{інт}}$ ) здійснюють у такий спосіб:

$$K_{\text{інт}} = \frac{I_{\text{ТП}}}{I_{\text{ЕП}}},$$

де  $I_{\text{ТП}}$  — індекс технічних параметрів (індекс якості);  $I_{\text{ЕП}}$  — індекс економічних параметрів (індекс цін).

Для розрахунку індексу технічних параметрів використовують формулу:

$$I_{\text{ТП}} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot v_i,$$

де  $q_i$  — одиничний показник  $i$ -го технічного параметра;  $v_i$  — коефіцієнт вагомості  $i$ -го параметра.

Численні одиничні показники технічних параметрів визначаються таким чином:

$$q_i = \frac{P_{\text{оцін}}}{P_{\text{баз}}},$$

де  $P_{\text{оцін}}$  — значення конкретного параметра оцінюваного виробу;  $P_{\text{баз}}$  — значення цього ж параметра базового виробу.

Для розрахунку індексу економічних параметрів використовують формулу:

$$I_{\text{ЕП}} = \frac{\Pi_{\text{спож}}^{\text{оцін}}}{\Pi_{\text{спож}}^{\text{баз}}},$$

де  $\Pi_{\text{спож}}^{\text{оцін}}$ ,  $\Pi_{\text{спож}}^{\text{баз}}$  — ціна споживання відповідно оцінюваного та базового виробів, що розраховується в такий спосіб:

$$\Pi_{\text{спож}} = \Pi_{\text{прод}} + M,$$

де  $\Pi_{\text{прод}}$  — ціна продажу товару;  $M$  — сумарні витрати споживання, пов'язані з експлуатацією товару протягом усього періоду його служби.

Якщо  $K_{\text{інт}} > 1$ , то оцінюваний товар вважається конкурентоспроможнішим за товар-аналог, взятий за базу для порівняння; якщо  $K_{\text{інт}} < 1$ , то рівень конкурентоспроможності оцінюваного то-

вару є нижчим, ніж товару-суперника; якщо  $K_{\text{інт}} = 1$ , то ситуація інтерпретується як тотожність рівнів конкурентоспроможності обох товарів. Безумовно, мета виробника — отримати  $K_{\text{інт}} > 1$ , цілеспрямовано збільшуючи  $I_{\text{П}}$  та зменшуючи  $I_{\text{ЕП}}$ .

**Матричний метод** оцінювання рівня конкурентоспроможності товару варто охарактеризувати на конкретному прикладі, за який взято так звану «матрицю Нільсена». В основу методу покладено використання таблиці оцінки комерційного успіху нового товару, розробленої аналітиками маркетингової фірми «А. С. Нільсен». 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.

У таблиці 6.1 представлено форму модифікованої матриці Нільсена, в якій якісну оцінку по трьох групах комерційного успіху доповнено кількісною 100-бальною оцінкою. 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».

Таблиця 6.1

**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 1.1. Комплексний споживчий показник якості 1.2. Інформативність 1.3. Споживча новизна 1.4. Імідж				
2. Ціна споживання товару				

**Графічний метод** оцінювання конкурентоспроможності товару базується на побудові багатокутника конкурентоспроможності. Методика побудови та інтерпретації, а також основні переваги та вади цього методу оцінювання конкурентоспроможності викладені у методичних порадах до вивчення наступної теми; там же на рис. 7.3 наведено принципний вигляд багатокутника. З розгорнутою характеристикою методу, проілюстрованою багатокутником (або радаром, чи радіальною діаграмою) конкурентоспроможності, побудованим по 23 параметрах, можна ознайомитися в:

- *Лифиц И. М.* Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг: Учеб. пособие. — М.: Юрайт-Издат, 2004. — С. 215—218.
- *Лифиц И. М.* Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. — М.: Юрайт-М, 2001. — С. 150—154.

Щодо конкретних методик оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції (послуг), які мають яскраву галузеву специфіку (наприклад, методика оцінювання конкурентоспроможності однопараметричних машин та устаткування; методика оцінювання конкурентоспроможності послуг роздрібною торгівлі тощо), то з їхнім змістом і процедурами можна ознайомитися за:

- Економіка підприємства: Підручник. — 2-ге вид. / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. — К.: КНЕУ, 2000. — 528 с. (Гл. 14 «Виробництво, якість та конкурентоспроможність продукції», § 14.4 «Якість і конкурентоспроможність продукції (послуг)», с. 345—357);
- *Лифиц И. М.* Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. — М.: Юрайт-М, 2001. — 224 с. (Гл. 5 «Особенности оценки конкурентоспособности бытовых услуг», с. 159—179);
- *Лифиц И. М.* Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг: Учеб. пособие. — М.: Юрайт-Издат, 2004. — 335 с. (Гл. 7 «Особенности оценки конкурентоспособности услуг», с. 224—253);
- *Фатхутдинов Р. А.* Управление конкурентоспособностью организации: Учебное пособие. — М.: Эксмо, 2004. — 544 с. (Гл. 8 «Методы оценки конкурентоспособности объектов», § 8.3 «Оценка конкурентоспособности товаров», с. 282—304).

Назва третього питання теми — **«Якість товару — основний важіль забезпечення його конкурентоспроможності»** говорить

сама за себе, оскільки узагальнено конкурентоспроможність товару може бути представлена таким рівнянням:

$$\begin{aligned} \text{Конкурентоспроможність товару} &= \\ &= \text{Якість} + \text{Ціна} + \text{Обслуговування}. \end{aligned}$$

Погляд на **оптимізацію співвідношення ціни, якості та обслуговування** як на основну мету управління конкурентоспроможністю товару викладено в:

- *Котлер Ф.* Маркетинг Менеджмент. — СПб.: Питер Ком, 1998. — 896 с. (Гл. 2 «Основные факторы удовлетворения потребителя: качество, уровень обслуживания и ценность», с. 73— 106),

а виклад матеріалу щодо **управління якістю та управління виробничими витратами** (управління продуктивністю), які є ключовими в забезпеченні конкурентоспроможності товару, студенти знайдуть у:

- *Кремнев Г. Р.* Управление производительностью и качеством: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 5. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 312 с. (Учеб. элемент № 2 «Сущность, роль и факторы производительности»; учеб. элемент № 3 «Измерение и анализ производительности»; учеб. элемент № 4 «Производительность и управление качеством», с. 30—143).

Канонічне визначення поняття **«якість продукції»** є таким: якість — це сукупність властивостей та характеристик продукту, котрі надають йому здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби. *Встановлені потреби* зафіксовані у правових нормах, стандартах, замовленнях, угодах, технічних умовах поставок та інших документах. *Передбачувані потреби* — це ті очікування, які споживач зазвичай не формулює конкретно, але відносить до стійких побажань. До них можна віднести, наприклад, відповідність продукту моді, звичкам споживачів, національним або культурним особливостям споживання тощо.

**Рівень якості** являє собою відносну характеристику якості продукції, що базується на порівнянні значень показників якості оцінюваної продукції з базовими значеннями відповідних показників.

Велику роль у забезпеченні якості і, як наслідок, конкурентоспроможності продукції відіграють стандартизація, сертифікація та системи управління якістю.

**Стандартизація** — це 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** — це процедура підтвердження відповідності, за якою незалежна від виробника (продавця, виконавця) та споживача (покупця) організація документально засвідчує, що продукція відповідає встановленим вимогам.

**Система якості** — це сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення управління якістю.

Для самостійного опрацювання сутності та значення стандартизації, сертифікації та систем якості для забезпечення конкурентоспроможності товарів рекомендуються такі джерела:

- Вакуленко А. В. Управління якістю: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисц. — К.: КНЕУ, 2004. — 167 с. (Методичні поради з вивчення теми 2 «Сутність менеджменту якості та його сучасна концепція», с. 16—25; Методичні поради з вивчення теми 7 «Стандартизація вимог до якості. Міжнародні стандарти ISO, QS, GMP», с. 90—103; Методичні поради з вивчення теми 9 «Порядок та процедура сертифікації систем менеджменту якості», с. 118—125);
- Економіка підприємства: Підручник. — 2-ге вид. / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. — К.: КНЕУ, 2000. — 528 с. (Гл. 14 «Виробництво, якість та конкурентоспроможність продукції», § 14.4 «Якість і конкурентоспроможність продукції (послуг)», § 14.5 «Стандартизація та сертифікація продукції (послуг)», с. 345—363);
- Лифиц И. М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. — М.: Юрайт-М, 2001. — 224 с. (Гл. 3 «Роль стандартизации, сертификации и систем качества в обеспечении конкурентоспособности товаров», с. 137—159);
- Лифиц И. М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг: Учеб. пособие. — М.: Юрайт-Издат, 2004. —

335 с. (Гл. 5 «Техническое регулирование как фактор конкурентоспособности», с. 171—197).

Останнє питання теми — **«Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару»** зосереджує увагу студента на процесі та системі управління конкурентоспроможністю продукції та послуг, підсумовуючи вивчення всього матеріалу щодо шляхів забезпечення конкурентоспроможності товару в сучасних умовах. Схему **процесу управління конкурентоспроможністю продукції** наведено на рис. 6.2. **Основні підходи** до управління конкурентоспроможністю (системний, інноваційний, структурний, маркетинговий, поведінковий, функціональний тощо) охарактеризовані в:

- *Фатхутдинов Р. А.* Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособие. — М.: Эксмо, 2004. — 544 с. (Гл. 4 «Сущность научных подходов к управлению конкурентоспособностью», с. 99—154).

Сутність **комплексного підходу** полягає в одночасному врахуванні різних аспектів управління конкурентоспроможністю продукції: технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних, демографічних тощо.

За **функціонального підходу** 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. З використанням функціонального підходу створюються нові оригінальні товари. Підхід знаходить своє втілення у функціонально-вартісному аналізі.

За **відтворювального підходу** 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. Відтворювальний підхід включає:

— застосування випереджальної бази порівняння для планування оновлення товару, що забезпечує його конкурентоспроможність саме на момент продажу, а не на момент виробництва;

— трактування закону економії часу як економії суми затрат минулої, поточної та майбутньої праці за весь життєвий цикл товару на одиницю його корисного ефекту;

— моніторинг параметрів зовнішнього середовища з метою розроблення пропозицій щодо забезпечення пропорційності їх розвитку і відтворення.

**Маркетинговий підхід** передбачає орієнтацію на споживача у вирішенні будь-яких завдань щодо підвищення конкурентоспроможності товару. Відповідно до цього підходу необхідно відносити маркетинг до основоположної функції управління, а в його завдання включати розроблення стратегій розвитку товарів і послуг; нормативів конкурентоспроможності товарів; порядку використання на всіх стадіях життєвого циклу товару концепції маркетингу, реклами, форм збуту товарів. До функцій маркетингу неправомірно відносити розроблення, виробництво та збут товару. Це повинні виконувати функціональні і виробничі підрозділи підприємства, але на основі маркетингової концепції, тобто з орієнтацією будь-якої діяльності на ринок, на конкретні потреби споживачів.

**Інтеграційний 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.

З використанням зазначених підходів формується **система управління**, вибираються **методи управління** та визначаються **способи забезпечення** конкурентоспроможності продукції. Для опрацювання цих аспектів четвертого питання теми рекомендуються такі джерела:

- *Фатхутдинов Р. А.* Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 312 с. (Разд. II «Содержание системы обеспечения конкурентоспособности»: гл. 9 «Содержание внешней среды системы»; гл. 10 «Содержание целевой подсистемы»; гл. 11 «Содержание обеспечивающей подсистемы»; гл. 12 «Содержание (функции) управляемой подсистемы»; гл. 13 «Содержание управляющей подсистемы». С. 201—309);
- *Фатхутдинов Р.* Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособие. — М.: Эксмо, 2004. — 544 с. (Гл. 6 «Теория управления конкурентными преимуществами объектов на основе их эксклюзивных ценностей», с. 192—237);
- *Шевченко Л. С.* Конкурентное управление: Учеб. пособие. — Х.: Эспада, 2004. — 520 с. (Гл. 9 «Инновационный менеджмент. Конкуренция путем выпуска новых товаров»; гл. 10 «Менеджмент качества. Конкуренция качеством»; гл. 11 «Брендинг. Конкуренция торговых марок». С. 367—419).



## КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Що таке «конкурентоспроможність товару»?
2. Які характеристики товару виступають як критерії його конкурентоспроможності?
3. Як класифікуються чинники, що визначають конкурентоспроможність товару?
4. Яких принципів слід дотримуватися в оцінюванні конкурентоспроможності товарів?
5. З яких стадій складається процес оцінювання рівня конкурентоспроможності товару?
6. Які методи оцінювання конкурентоспроможності виділяються за формою представлення результатів оцінювання?
7. У чому полягає сутність методу розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності товару?
8. Якою є основна мета управління конкурентоспроможністю товару за Ф. Котлером?
9. Який зміст вкладається в поняття «якість продукції»?
10. Якими є основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару?

## Тема 7. Система та процес управління конкурентоспроможністю підприємства

Саме в процесі вивчення цієї теми остаточно розкривається предмет курсу, яким є управління формуванням конкурентних переваг і конкурентоспроможності підприємства. **Результатом вивчення теми** має стати: розуміння студентом чинників, які визначають рівень конкурентоспроможності підприємства; знання основних підходів до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства та набуття навиків здійснення необхідних розрахунків; розуміння сутності управління конкурентоспроможністю (підприємства, його закономірностей та специфічних особливостей щодо бізнес-організацій різних типів.

Для самостійного опрацювання питань теми базовими можуть слугувати такі навчальні посібники:

- *Кобиляцький Л. С* Управління конкурентоспроможністю: Навч. посіб. — К.: Зовн. торгівля, 2003. — 304 с.;

- Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / За ред. І. О. Піддубного. — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. — 264 с.

Монографії, підручники та посібники, що можуть бути використані додатково, зазначаються у процесі викладення рекомендацій щодо самостійного вивчення матеріалу з окремих питань теми.

З'ясовуючи сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» студент має повернутися до теми 2 «Конкурентоспроможність як категорія і як властивість підприємства, що функціонує в умовах ринкової економіки», в процесі вивчення якої опрацьовувалися різні визначення (див. табл. 2.4) та ознаки конкурентоспроможності підприємства.

Вивчення першого питання теми — **«Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства»** слід розпочати з формування розуміння, що взагалі чинник — це є рушійна сила або причина будь-якого процесу чи явища, що визначає його характер або окремі риси. Звідси випливає, що **чинниками конкурентоспроможності** є певні причини (суттєві обставини), що визначають рівень і характер конкурентоспроможності підприємства. В цілому класифікація чинників являє собою проблемне поле для подальших досліджень і вивчення, оскільки єдності поглядів науковців у цьому питанні немає. Один із можливих варіантів ієрархії чинників конкурентоспроможності підприємства наведено на рис. 7.1. Як бачимо, конкурентоспроможність компанії визначає п'ятирівнева ієрархія чинників:

— перший рівень формується *часткою ринку*, що належить підприємству;

— на другому рівні конкурентоспроможність має бути підкріпленою трьома важливими чинниками — *здатністю до розвитку, виробничими та збутовими потужностями належного рівня*;

— на третьому рівні конкурентоспроможність визначається правильним *вибором стратегії конкурентної боротьби*, спрямованої на поліпшення або збереження позицій фірми на ринку;

— на четвертому рівні конкурентоспроможність визначається *здатністю вищого керівництва компанії приймати такі рішення*, що реалізують на практиці перші три чинники конкурентоспроможності підприємства;

— на п'ятому рівні — *результати діяльності компанії у попередньому періоді*, серед яких найважливішим є *прибуток* як джерело ресурсів у боротьбі за ринок, оскільки чим більше прибутку, тим вищою є конкурентоспроможність, і навпаки.

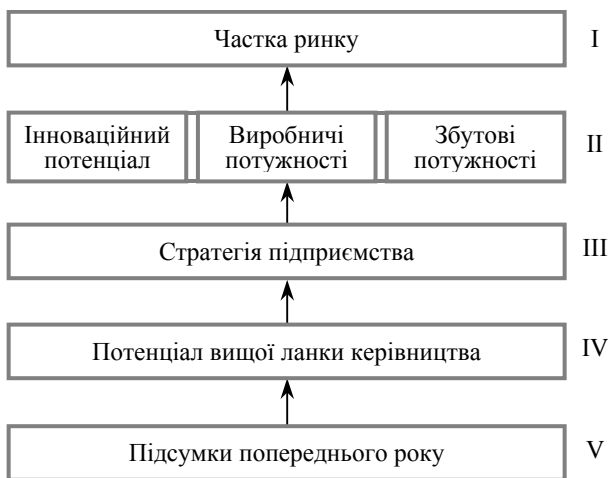


Рис. 7.1. Чинники, що визначають конкурентоспроможність підприємства

Слід зауважити, що численні дослідники до мінімального за кількістю набору чинників, перелічених вище, додають й інші складові. Тому цілком можливо, що в процесі поглибленого опрацювання цього проблемного питання студенти зіткнуться з різними наборами чинників або їх комбінаціями. Для поглибленого самостійного вивчення чинників, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому та внутрішньому ринках, найдоцільніше звернутися до:

- *Іванов Ю. Б.* Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики: — Х.: ХГЕУ, 1997. — 246 с. (Гл. 3 «Влияние внутренней и внешней среды на конкурентные позиции предприятия», § 3.1 «Система факторов конкурентоспособности предприятия и методологические основы их классификации», с. 73—81);
- *Піддубний І. О., Піддубна А. І.* Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства; Навч. посіб. / За ред. І. О. Піддубного — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. — 264 с. (Тема 2 «Міжнародна конкуренція і конкурентоспроможність», § 2.5 «Чинники формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства», с 51—57).

При цьому особливу увагу слід звернути на поділ чинників конкурентоспроможності за джерелами їх походження (на зовнішні — чинники зовнішнього середовища функціонування підпри-

емства та внутрішні — чинники внутрішнього середовища). *Внутрішньосистемні чинники* характеризують умови внутрішнього середовища підприємства і можливість та ефективність адаптації (щодо конкурентоспроможності) підприємства до умов зовнішнього середовища. *Зовнішні чинники* поділяються на:

1) галузеві, тобто ті, що визначаються функціонуванням галузі як системи (до них відносять механізми внутрішньогалузевого регулювання, методи та рівень внутрішньогалузевої конкуренції, стан попиту тощо);

2) макроекономічні, тобто 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);

3) чинники світової економіки (до них відносять кон'юнктуру світових ринків, міжнародний розподіл праці, динаміку валютних курсів, міжнародні угоди в сфері зовнішньої торгівлі тощо).

Для досягнення довготривалого успіху робота із забезпечення конкурентоспроможності підприємства має здійснюватися в усіх сферах та за всіма аспектами його діяльності. Звідси випливає, що ключовими **аспектами забезпечення конкурентоспроможності підприємства** є:

- виробничий;
- маркетинговий;
- фінансовий;
- інноваційний;
- кадровий та організаційно-культурний;
- управлінський.

Конкретизація кожного з аспектів (рис. 7.2) виявляє, що необхідна база знань з цього питання студентом вже накопичена в процесі вивчення таких дисциплін, як «Маркетинг», «Фінанси», «Основи менеджменту». Для поглибленого вивчення можна порадити звернутися, зокрема, до:

- *Алексеева М. М.* Планирование деятельности фирмы: Учеб.-метод. пособие. — М.: Финансы и статистика, 1998. — 248 с. (Гл. 5 «Финансовое планирование в экономической организации»; гл. 6 «Планирование культуры экономической организации». С. 152—215);
- *Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. А., Качалов Р. М.* Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. — М: ОАО Изд-во «Экономика», 1997. — 288 с. (Гл. 3 «Стратегическое планирование на предприятии», с. 89—180).



Рис. 7.2. Головні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Самостійне вивчення другого питання теми — **«Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства»** слід розпочати із засвоєння **принципів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства**, до яких відносяться:

— комплексність — результати дослідження конкурентоспроможності підприємства повинні сполучати і оцінку ефективності процесу його адаптації до змінних умов функціонування, і ступінь реалізації стратегічного потенціалу, і конкурентні позиції підприємства відносно одного або кількох конкурентів, що розглядаються як база порівняння;

— системність — основою для оцінювання рівня конкурентоспроможності і розроблення відповідних рекомендацій можуть висту-

пати лише результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням міжфакторних взаємозв'язків і зумовленого ними синергічного ефекту;

— об'єктивність — результати дослідження та оцінювання конкурентоспроможності підприємства мають базуватися на повній та достовірній інформації про зовнішні та внутрішні умови його функціонування і відображати реальні конкурентні позиції суб'єкта господарювання;

— динамічність — основним завданням дослідження конкурентоспроможності є не статичне оцінювання фактичних конкурентних позицій підприємства на конкретний момент часу, а прогнозування їх змін і розроблення на цій основі ефективних управлінських рішень;

— безперервність — процес дослідження та оцінювання конкурентоспроможності та змін її рівня має бути безперервним (через створення системи моніторингу ринку, чинників конкурентоспроможності, конкурентних позицій підприємства), оскільки дискретні оцінки не завжди дають можливість своєчасно зафіксувати стрибкоподібні зміни чинників конкурентоспроможності, визначити можливі тенденції динаміки конкурентних позицій підприємства та своєчасно прийняти і реалізувати відповідні управлінські рішення;

— оптимальність — за цим принципом об'єктом дослідження є не лише сам рівень конкурентоспроможності, а й ступінь ефективності його досягнення. Тому конче необхідною є комплексна оцінка шляхів досягнення певних конкурентних позицій із урахуванням як прямих витрат, пов'язаних з реалізацією заходів з регулювання конкретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток і підтримування конкурентної переваги в майбутньому.

**Загальний порядок** дослідження, оцінювання та загалом управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює такі принципові етапи:

1) виявлення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, 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 підприємства 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 підприємства;

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 підприємства;

10) визначення ефективності розроблених заходів і вибір оптимального комплексу регулюючих впливів;

11) прийняття відповідних управлінських рішень.

Для поглиблення рівня засвоєння цього питання студентів можна порадити звернутися до:

- *Иванов Ю. Б.* Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики. — Х.: ХГЕУ, 1997. — 246 с. (Гл. 2 «Принципы и методы исследования конкурентоспособности предприятия», § 2.3 «Принципы исследования и оценки», с. 64—72).

Класифікація **методів оцінювання** конкурентоспроможності підприємства передбачає їх поділ на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінювання, відповідно до якої виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи.

**Графічний метод** оцінювання конкурентоспроможності базується на побудові «радіальної діаграми конкурентоспроможності», або «багатокутника конкурентоспроможності». На рис. 7.3 з'явлено багатокутники конкурентоспроможності чотирьох підприємств (умовні назви — «Союз-Україна», «Рapid», «Прогрес», «Грант») за дев'ятьма критеріями. Побудова «багатокутників» здійснювалась у такий спосіб: коло було поділене радіальними оціночними шкалами на рівні сектори, кількість яких дорівнювала кількості вибраних критеріїв (у даному випадку — 9); шкали на радіальних прямих було градуїровано так, щоб всі значення критеріїв знаходилися всередині оціночного кола; значення критеріїв збільшувалися в міру віддалення від центра кола; на кожній осі з використанням відповідного масштабу вимірювання було позначено точки, що відповідали значенням критеріїв; по точках відповідно для кожного з підприємств проведено ламану лінію, яка і сформувала багатокутник. Рисунок 7.3 унаочнює, як відрізняються підприємства одне від одного за окремими критеріями.

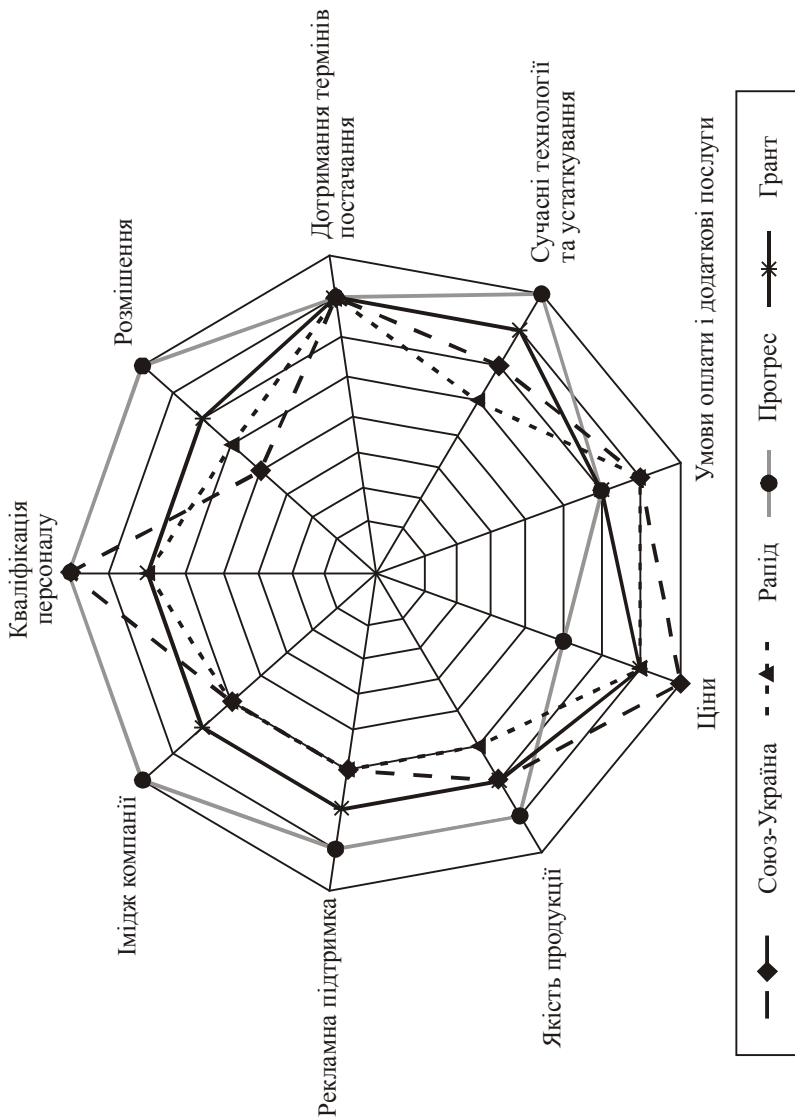


Рис. 7.3. «Багатокутник конкурентоспроможності»

Перевагою графічного методу оцінювання конкурентоспроможності підприємства є його простота та наочність; вадою слід уважати те, що він не дає змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства.

**Матричні методи** оцінювання конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці — таблиці впорядкованих по рядках і стовпцях елементів. Показовим прикладом може слугувати широко відома Матриця БКГ (Бостонської консалтингової групи) (рис. 7.4), побудована за принципом системи координат: по вертикалі — темпи зростання місткості ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці, в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку. Найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, що мають значну частку на швидко зростаючому ринку.

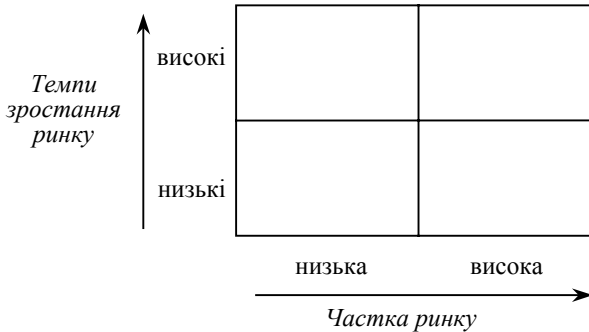


Рис. 7.4. Концептуальна схема Матриці БКГ

Переваги методу: можливість дослідити розвиток процесів конкуренції в динаміці та за наявності достовірної інформації про обсяги реалізації забезпечити високу репрезентативність оцінки. Вадами методу вважають його надмірну спрощеність і неможливість проведення аналізу причин того, що відбувається, внаслідок чого ускладнюється вироблення управлінських рішень.

До матричних моделей, які можуть бути використані для оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, належать 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).

Для детального ознайомлення із сутністю цих матричних моделей можна порадити джерела, в яких наведено їх розгорнуту характеристику з відповідними коментарями та поясненнями:

- *Ефремов В. С.* Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / Учеб. пособие. — М.: Финпресс, 1998. — 192 с. (Гл. 2 «Стратегическое планирование на уровне корпорации», с. 56—110);
- *Шевченко Л. С.* Конкурентное управление: Уч. пособие. — Харьков: Эспада, 2004. — 520 с. (Гл. 4 «Конкурентное позиционирование фирмы. Выбор стратегических хозяйственных единиц с преимуществами в конкурентной борьбе», с. 196—236).

Варіацією матричного є табличний метод оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.

**Розрахункових методів** оцінювання конкурентоспроможності підприємства існує чимало. Передусім на увагу заслуговують **специфічні методи**, що дають можливість оцінити конкурентоспроможність підприємства по окремих аспектах його діяльності — виробничому, інноваційному, маркетинговому, фінансовому тощо. Сутність цих методів рекомендується з'ясувати самостійно за:

- *Шевченко Л. С.* Конкурентное управление: Учеб. пособие. — Х.: Эспада, 2004. — 520 с. (Гл. 2 «Конкурентоспособность фирмы: сущность, критерии и показатели оценки», § 2.2 «Определение уровня конкурентоспособности фирмы по показателям динамики хозяйственной деятельности»: п. 2.2.1 «Оценка уровня конкурентоспособности фирмы по товарной массе и маркетинговому комплексу фирмы»; п. 2.2.2 «Оценка уровня конкурентоспособности фирмы по показателям научно-исследовательского и производственного потенциала»; п. 2.2.3 «Оценка уровня конкурентоспособности фирмы по показателям использования человеческих ресурсов»; п. 2.2.4 «Оценка уровня конкурентоспособности фирмы по показателям финансовой стабильности. Конкурентоспособность и стоимость компании», с. 96—134).

Чимало є і **комплексних розрахункових методів** оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Серед них можна виділити такі:

- 1) метод, що базується на оцінюванні конкурентоспроможності продукції підприємства;
- 2) метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів;
- 3) метод, заснований на теорії ефективної конкуренції;
- 4) інтегральний метод;
- 5) метод самооцінювання діяльності.

Стислу характеристику комплексних методів наведено в табл. 7.1.

### ХАРАКТЕРИСТИКА КОМПЛЕКСНИХ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Метод	Зміст методу	Переваги	Води
<p>Метод, що базується на оцінюванні конкурентоспроможності продукції підприємства</p>	<p>Використання методу передбачач оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства 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</p>	<p>Ураховує найважливіший критерій, що впливає на конкурентоспроможність підприємства, — конкурентоспроможність товару</p>	<p>Конкурентоспроможність підприємства ототожнюється виключно (абстраговано від інших аспектів роботи підприємства) з конкурентоспроможністю товару</p>
<p>Метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів</p>	<p>Метод базується на положеннях теорії міжнародного розподілу праці, відповідно до яких передумовою для завоювання галузю чи підприємством стійких конкурентних позицій є наявність порівняльних переваг, що дають змогу забезпечити відносно нижчі витрати виробництва порівняно з конкурентною галузю чи підприємством</p>	<p>Метод достатньо простий у використанні</p>	<p>Не дає змоги зробити цілісні висновки про рівень конкурентоспроможності, оскільки використання як одного критерію виключно виробничих витрат не відображає процесів взаємодії виробника продукції з ринком</p>

Продовження табл. 7.1

Метод	Зміст методу	Переваги	Вали
<p>Метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів</p>	<p>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 вважастся за достатню умову для того, щоб оцінити підприємство як конкурентоспроможніше</p>		
<p>Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції</p>	<p>Як основний інструмент аналізу конкурентоспроможності використовується зіставлення показників стану підприємства з відповідними показниками підприємств-конкурентів та із середньогалузевими показниками. Згідно з теорією ефективної конкуренції найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, де найкращим чином організовано роботу всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожної зі служб впливає велика кількість чинників — ресурсів підприємства. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності виконання ними цих ресурсів. В основі методу лежить оцінювання чотирьох групових показників чи критеріїв конкурентоспроможності з подальшим розрахунком інтегрального показника</p>	<p>Допомагає виявити сильні та слабкі сторони одного підприємства відносно іншого, оцінити розмір відставання, розробити управлінські дії щодо посилення слабких місць</p>	<p>Досить складно зібрати всю необхідну інформацію, для достовірної оцінки необхідно здійснювати трудомісткі розрахунки</p>

Інтегральний метод	Інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємства 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 підприємства відповідає рівню конкурентоспроможності підприємства-суперника; якщо інтегральний показник менший за 1, то досліджуваній 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) підприємства-конкуренти, абсолютно ідентичних за видами та структурою продукції, є нереальним
Метод самооцінювання діяльності	Має кілька етапів. Спочатку виконуються експертне оцінювання основних функціональних сфер підприємства (конкретний набір показників визначається обраною моделлю самооцінювання — Модель ділової дос-	Метод дає можливість: • розробити відносно простий інструмент для регулярного оцінювання діяльності будь-якої організації з вирішення завдань її безперервного вдосконалення;	Необхідність залучення до процесу оцінювання діяльності представників всіх підрозділів підприємства. Оцінки є досить

Закінчення табл. 7.1

Метод	Зміст методу	Переваги	Води
<p>Метод самооцінювання діяльності</p>	<p>коналості, 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 підприємства або з оцінкою діяльності підприємств-конкурентів. Завдяки цьому:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— з являється потужний каталізатор удосконалення діяльності підприємства;</li> <li>— формується єдина мета для підприємства;</li> <li>— виявляються пріоритети для вдосконалення;</li> <li>— підприємство отримує обґрунтовані аргументи для визначення своїх можливостей у зовнішньому середовищі.</li> </ul> <p>Результати самооцінювання уможливають формування стратегічних і тактичних планів удосконалення відповідно до вимог Моделі ділової доконалості, які в подальшому мають бути реалізовані з використанням усіх наявних методів і засобів</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• використовувати процедури, які уможливають порівняння та оцінювання діяльності на основі національно визначених критеріїв;</li> <li>• виявити найбільші прогалини та розбіжності в планах або процесах управління відоконалень</li> </ul>	<p>суб'єктивними (оцінювання діяльності фірми за критеріями здійснюється експертами)</p>

Для з'ясування сутності цих методів рекомендується самостійно опрацювати такі джерела:

- *Иванов Ю. Б.* Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики. — Х.: ХГЕУ, 1997. — 246 с. (Гл. 2 «Принципы и методы исследования конкурентоспособности предприятия», § 2.1 «Анализ методических подходов к оценке конкурентных позиций фирмы», с. 47—57);
- *Кобильяцкий Л. С.* Управління конкурентоспроможністю: Навч. посіб. — К.: Зовн. торгівля, 2003. — 304 с. (Розд. 4 «Визначення конкурентоспроможності підприємств на закордонних ринках», § 4.2 «Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності», с. 80—86);
- *Фатхутдинов Р. А.* Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособие. — М: Эксмо, 2004. — 544 с. (Гл. 8 «Методы оценки конкурентоспособности объектов», с. 270—306).

Третє, визначальне, питання теми — **«Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства»** акцентує увагу студента саме на управлінських аспектах проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

**Управління конкурентоспроможністю підприємства** являє собою певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг, забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес і функції управління. Склад основних елементів **системи управління конкурентоспроможністю підприємства** та їх взаємозв'язки унаочнює рис. 7.5.

**Метою** управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на:

- 1) нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства формуванням захисту проти них;
- 2) використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;

3) забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень — їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку.



Рис. 7.5. Взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства

**Об'єктом** управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

**Суб'єктами** управління конкурентоспроможністю підприємства є певне коло осіб, які реалізують його (управління) мету:

1) власник підприємства — за будь-яких умов повинен брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей і завдань підприємства, пов'язаних з економічними інтересами та фінансовими можливостями власника;

2) вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора, керівники тих підрозділів підприємства, що формують ланцюг цінностей підприємства);

3) лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства;

4) менеджери-економісти консалтингових фірм — залучаються на підприємство на платній основі для розроблення та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності;

5) державні та відомчі управлінські структури та органи — їхні повноваження визначаються відповідними нормативними документами.

**Методологічною основою** управління конкурентоспроможністю підприємства є 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 підприємства — це процес реалізації певної сукупності *управлінських функцій*, якими є цілевстановлення, планування, організація, мотивація та контроль діяльності з формування конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності. При цьому:

— функція «цілевстановлення» зумовлює орієнтування управління конкурентоспроможністю підприємства 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. Із нею пов'язані питання розподілу матеріальних, фінансових і трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності. В процесі організаційної діяльності забезпечується і необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців щодо реалізації прийнятих планів;

— функція «мотивація» забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства;

— функція «контроль» забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства

поставленим вимогам. Передбачає розроблення стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації планів і програм або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню визначеної мети підприємства.

**Складовими процесу управління конкурентоспроможністю підприємства є:**

— моніторинг конкурентного середовища та оцінювання конкурентної ситуації в галузі та на ринку;

— діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних суперників;

— конкурентне позиціонування підприємства — вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами в конкурентній боротьбі;

— розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;

— реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Етапи та процедури процесу управління конкурентоспроможністю підприємства унаочнює рис. 7.6.

Для поглибленого самостійного опрацювання третього питання теми студентам рекомендуються такі джерела:

- *Кобиляцький Л. С.* Управління конкурентоспроможністю: Навч. посіб. — К.: Зовн. торгівля, 2003. — 304 с. (Розд. 4 «Визначення конкурентоспроможності підприємств на закордонних ринках», с. 74—95);
- *Піддубний І. О., Піддубна А. І.* Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / За ред. І. О. Піддубного. — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. — 264 с. (Тема 3 «Теоретичні засади управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства», с. 57—71);
- *Скударь Г. М.* Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения. — К.: Наук. думка, 1999. — 496 с. (Гл. 1 «Теоретические основы и концептуальные положения формирования механизма управления конкурентоспособностью крупного предприятия», с. 11—98);
- *Фатхутдинов Р. А.* Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособие. — М.: Эксмо, 2004. — 544 с. (Гл. 13 «Формирование целей и структуры стратегии повышения конкурентоспособности организации»; гл. 14 «Обеспечение разработки и реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации»; гл. 15 «Механизм реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации». С. 433—522).

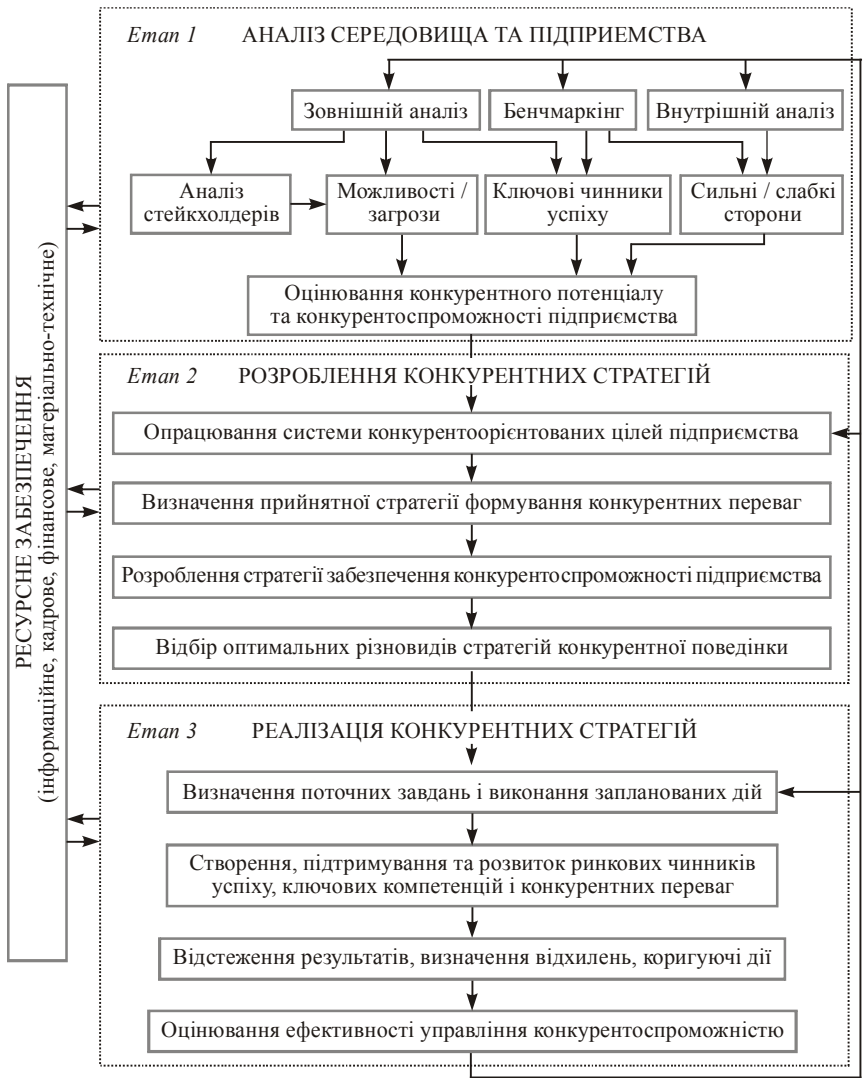


Рис. 7.6. Етапи та процедури процесу управління конкурентоспроможністю підприємства

Четверте питання теми «**Специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів**» студенти опрацьовують самостійно, орієнтуючись на типологію бізнес-організацій, наведену в табл. 7.2.

## 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

Типологію підприємств за ознакою *їх орієнтації*, що передбачає виділення організацій, зорієнтованих на виробництво, на продаж, на соціальну відповідальність тощо, охарактеризовано в:

- *Котлер Ф.* Маркетинг Менеджмент. — СПб.: Питер, 2000. — 752 с. (Гл. 1 «Что такое маркетинг менеджмент?», с. 39—51).

Типологію організацій за такими ознаками, як *характер взаємодії* із зовнішнім середовищем, *характер внутрішньої взаємодії* підрозділів, *характер взаємодії з людиною*, в розгорнутій формі наведено в:

- *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 2002. — 528 с. (Гл. 8 «Типы организаций», с. 334—354).

Питання *типології організацій за ознакою розміру* (великі, середні та малі організації) та відповідні підходи до управління

конкурентоспроможністю достатньо висвітлені в навчальній та науковій літературі. Студентам рекомендуються такі джерелами:

- *Бревнов А. А.* Маркетинг малого підприємства. — К.: ВИРАМ, 1998. — 384 с. (Гл. 6 «Пути и методы достижения конкурентных преимуществ», с. 104—135).
- *Герчикова И. Н.* Менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2002. — 501 с. (Гл. 4 «Управление в крупных промышленных фирмах», с. 78—104);
- *Кныш М. И.* Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. — СПб.: Б. и., 2000. — 284 с. (Гл. 4 «Типы конкурентных стратегий», с. 166—202);
- *Райс Э., Траут Дж.* Маркетинговые войны. — СПб.: Питер, 2003. — 256 с. (Гл. 6 «Стратегический квадрат», с. 67—75).
- *Скударь Г. М.* Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения. — К.: Наук. думка, 1999. — 496 с. (Гл. 1 «Теоретические основы и концептуальные положения формирования механизма управления конкурентоспособностью крупного предприятия», с. 11—98).



## КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Які чинники визначають рівень конкурентоспроможності підприємства?
2. Якими є ключові аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства?
3. На яких принципах ґрунтується оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства? Які етапи охоплює загальний порядок дослідження, оцінювання та, в цілому, управління конкурентоспроможністю підприємства?
4. Яким чином класифікуються методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства за формою представлення результатів оцінювання?
5. Які методи входять до групи комплексних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства? Якими є переваги та вади кожного з них?
6. У чому полягає мета та що є об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства?
7. Які фізичні та юридичні особи можуть виступати суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства?
8. Реалізацію яких управлінських функцій передбачає управління конкурентоспроможністю підприємства?
9. Які складові процесу управління конкурентоспроможністю підприємства?
10. Типологія бізнес-організацій за різними ознаками. Якими є специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів?

## **Тема 8. Розроблення та забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності**

Проблематиці цієї теми притаманний комплексний, комбінований характер. 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. Засвоєння прикладних аспектів (склад, елементи, методи реалізації конкретних програм підвищення конкурентоспроможності) потребує опрацювання спеціалізованої літератури (періодичні видання відповідного характеру, монографії, матеріали науково-практичних конференцій тощо), в якій висвітлено досвід розв'язання цих проблем, нагромаджений вітчизняними та закордонними підприємствами. **Результатом вивчення теми** має бути чітке розуміння студентом концепції, елементів, основних стадій та етапів розроблення програм підвищення конкурентоспроможності підприємства, ознайомлення з досвідом реалізації програм підвищення конкурентоспроможності окремих підприємств, галузей та країн у цілому.

Вивчення першого питання теми — «**Концепція розроблення та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства**» слід розпочати зі з'ясування **зовнішніх і внутрішніх передумов**, що визначають необхідність розроблення програм підвищення конкурентоспроможності. Такими умовами передусім є:

- необхідність змін у конкурентному становищі підприємства та їх усвідомлення керівництвом;
- наявність відповідної організаційної стратегії;
- чітко визначені цілі;
- відповідний тип мислення менеджера.

Своєрідними **індикаторами** необхідності розроблення та впровадження програми підвищення конкурентоспроможності для конкретного підприємства виступають:

- загострення конкуренції, що супроводжується втратою вже надбаних підприємством позицій на ринку;
- уповільнення зростання попиту на продукт, що виробляється підприємством, насичення (або згасання) ринкового попиту, внаслідок чого виникає загроза скорочення ринкової частки підприємства;
- поява революційно нових технологій та виникнення у зв'язку з цим нових товарних ринків;

- зростання інтенсивності конкурентної боротьби, що робить неможливим для підприємства проникнення на нові географічні ринки;
- зниження рівня конкурентоспроможності продукції підприємства як наслідок зниження рівня якості та/або зростання рівня собівартості продукції, що виробляється підприємством;
- зниження рівня конкурентоспроможності продукції підприємства як наслідок підвищення рівня якості та/або скорочення витрат на виробництво продукції конкурентами;
- збитковість або низька прибутковість функціонування підприємства, високий ризик банкрутства тощо.

В основу управління розробленням і реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності покладаються такі **принципи**:

- 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.

Схематично послідовність основних дій (та їх взаємозв'язки) з розроблення та реалізації будь-якої програми, і зокрема програми підвищення конкурентоспроможності підприємства, наведено на рис. 8.1.

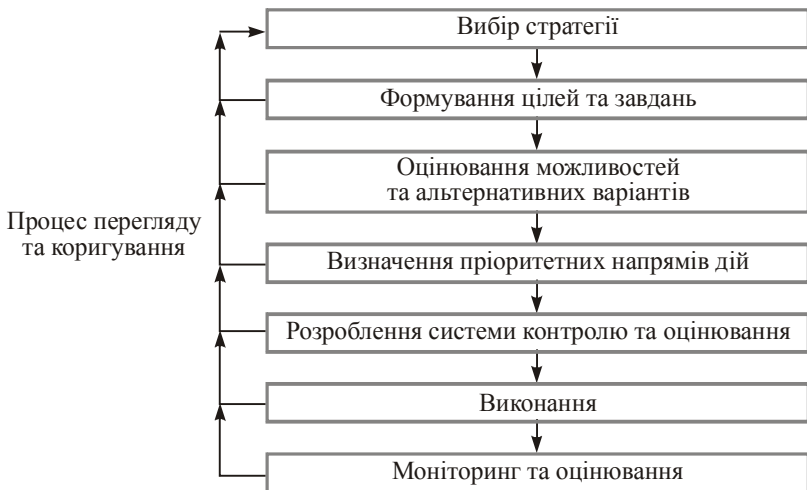


Рис. 8.1. Послідовність дій з розроблення та виконання програми підвищення конкурентоспроможності

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*. Робота над структурою та змістом програми починається після видання розпорядження керівника підприємства про створення робочих груп і координаційної ради, які є основними елементами в організаційній структурі управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства (рис. 8.2).

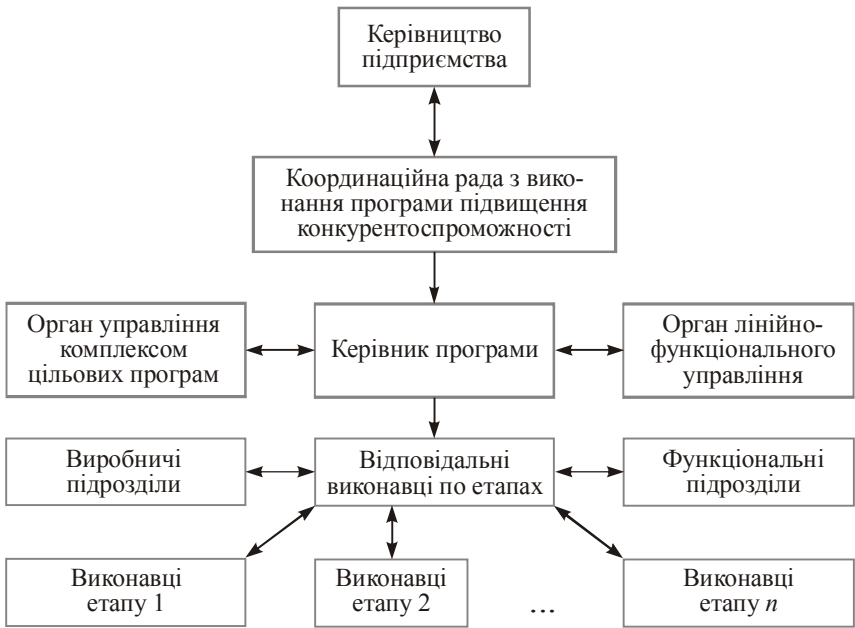


Рис. 8.2. Загальна структура управління програмою підвищення конкурентоспроможності

Основні *умови* забезпечення успіху в процесі розроблення та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства такі:

- 1) вище керівництво підприємства має бути повністю відданим ідеям програми;
- 2) прийоми та методи підвищення конкурентоспроможності, вибрані для програми, мають відповідати ситуації та конкретним потребам;

3) має бути створена ефективна організаційна структура, очолювана менеджером, відповідальним за програму перед вищим керівництвом;

4) на всіх організаційних рівнях має бути повне розуміння цілей та завдань програми;

5) наявність вільного обміну інформацією між різними структурними ланками підприємства, задіяними у програмі;

6) програма має бути підкріплена практичним і нескладним інструментарієм вимірювання та оцінювання досягнутих результатів;

7) оцінювання, контроль і зворотний зв'язок мають уможливити як швидке визначення досягнутих результатів, так і діагностування проблем, що виникають у процесі реалізації програми, а також створювати фундамент для її подальшого вдосконалення.

Як доводить практика, програми підвищення конкурентоспроможності підприємства часто знаходять своє втілення у маркетингових програмах, програмах реструктуризації, програмах підвищення якості, програмах підвищення продуктивності та ефективності тощо. Для самостійного опрацювання цих аспектів теми, зокрема для ознайомлення з конкретними організаційними формами, сферами, прийомами та методами підвищення конкурентоспроможності, рекомендуються такі джерела:

- Дибб С., Симкин Л. Практическое руководство по сегментированию рынка. — СПб.: Питер, 2001. — 240 с.;
- Дибб С., Симкин Л., Бредли Дж. Практическое руководство по маркетинговому планированию. — СПб.: Питер, 2001. — 256 с.;
- Кремнев Г. Р. Управление производительностью и качеством: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 5. — М: ИНФРА-М, 1999. — 312 с.;
- Мазур И. И., Шапиро В. Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний: Справ. пособие / Под ред. И. И. Мазура. — М.: Высш. шк., 2000. — 587 с.;
- Окрепилов В. В. Управление качеством: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — СПб.: Наука, 2000. — 912 с.;
- Прокопенко И. И. Управление производительностью: Практик. руководство: Пер. с англ. — К.: Техника, 1990. — 319 с.;
- Управление эффективностью и качеством: Модульная программа: В 2 ч.: Пер. с англ. / Под ред. И. Прокопенко, К. Норта. — М.: Дело, 2001. — Ч. I: Повышение эффективности и качества: концепции, процессы и методы. — 800 с.; Ч. II: Направления деятельности с большим потенциалом повышения эффективности и качества. — 608 с.

Друге питання теми акцентує увагу студентів на *етапах розроблення програми підвищення конкурентоспроможності*. Полегшить засвоєння матеріалу рис. 8.3, на якому представлено один із можливих варіантів укрупненої постадійної декомпозиції процесу розроблення програми підвищення конкурентоспроможності.

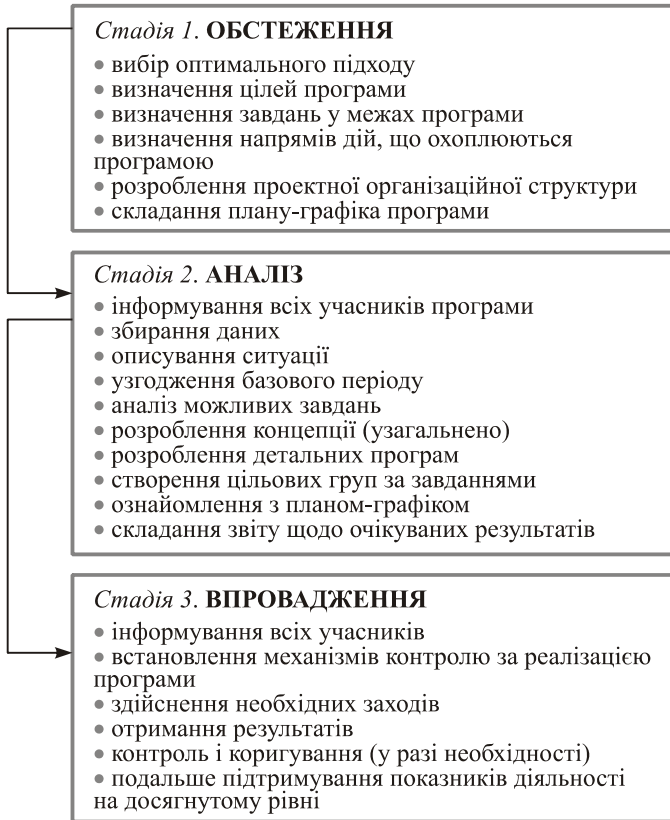


Рис. 8.3. Стадії розроблення програми підвищення конкурентоспроможності

На практиці кількість етапів розроблення програми підвищення конкурентоспроможності дещо більша. Зміст і послідовність зазвичай такі:

- визначення та впорядкування пріоритетності цілей;
- конкретизування цілей та діагностування ресурсних і часових обмежень;

- формулювання стратегій реалізації програми;
- планування дій та визначення фаз програми;
- створення організаційної структури програми;
- установлення методів і вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів;
- визначення витрат, пов'язаних із реалізацією програми;
- оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Фактично ці етапи тотожні основним етапам розроблення будь-якої програми чи проекту. Тому для самостійного опрацювання цього питання рекомендується використовувати підручники чи навчальні посібники з проблем *управління програмами та проектами*:

- Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. *Управління проектами*: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2003. — 231 с.;
- Мазур І. І., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. *Управление проектами*: Учеб. пособие. — М.: Экономика, 2001. — 574 с.;
- Разу М. Л., Воропаев В. И., Якушин Ю. В. и др. *Управление программами и проектами*: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 352 с.;
- *Управление проектами*: Справ. для профессионалов / Под ред. И. И. Мазура, В. Д. Шапиро. — М.: Высш. шк., 2001. — 875 с.

Третє питання теми — **«Програми підвищення конкурентоспроможності галузі та країни»** акцентує увагу студентів на тому, що 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, що формулювалися на 1999—2000 рр. та на 2002—2004 рр. і затверджувалися указами Президента України. Досвід, набутий у процесі реалізації вітчизняної конкурентної політики, а також досягнуті результати докладно висвітлені в таких джерелах:

- Антонюк Л. Л. *Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізми реалізації*. — К.: КНЕУ, 2004. — 275 с. (Розд. 5 «Стратегія підвищення економічної конкурентоспроможності України за глобалізації», § 5.1 «Стратегічні орієнтири конкурентної політики української держави», с. 218—232);

- *Борисенко З. М.* Основи конкурентної політики: Підручник. — К.: Таксон, 2004. — 704 с. (Ч. 3 «Конкурентна політика в Україні», с. 365—666);
- *Геєць В. М., Александрова В. П., Артёмова Т. І.* та ін. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. В. М. Геєця. — К.: Ін-т екон. прогнозування НАНУ; Фенікс, 2003. — 1008 с.

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

- *Леонтьев С. В., Масютин С. А., Тренев В. Н.* Стратегии успеха: обобщение опыта реформирования российских промышленных предприятий. — М.: ОАО «Типография “Новости”», 2000. — 336 с.;
- *Управление эффективностью и качеством: Модульная программа: В 2 ч.: Пер. с англ. / Под ред. И. Прокопенко, К. Норта.* — М.: Дело, 2001. — Ч. I: Повышение эффективности и качества: концепции, процессы и методы. — 800 с.; Ч. II: Направления деятельности с большим потенциалом повышения эффективности и качества. — 608 с.



## КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Якими є зовнішні та внутрішні передумови, що визначають необхідність розроблення програм підвищення конкурентоспроможності?
2. Які принципи покладаються в основу управління розробленням і реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності?
3. Які основні загальні дії охоплює процес розроблення та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?
4. За яких передумов успіх у розробленні та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства є максимально ймовірним?
5. Які стадії охоплює процес розроблення програми підвищення конкурентоспроможності?
6. Яким є вітчизняний підхід до забезпечення конкурентоспроможності національної економіки?
7. Яким є міжнародний досвід реалізації різноманітних програм, спрямованих на поліпшення ринкового становища конкретних підприємств, розв'язання їхніх внутрішніх проблем і формування стійких конкурентних позицій?

## Тема 9. Менеджмент якості як фундамент забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства

Остання тема курсу акцентує увагу студента на одному 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. **Результатом вивчення теми** має стати 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.

Основними джерелами для самостійного опрацювання питань теми є:

- Вакуленко А. В. Управління якістю: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисц. — К.: КНЕУ, 2004. — 167 с.;
- Всеобщее управление качеством: Учеб. для вузов / О. П. Глудкин, Н. М. Горбунов, А. И. Гуров, Ю. В. Зорин; Под ред. О. П. Глудкина. — М.: Горячая линия — Телеком, 2001. — 600 с.;
- Огвоздин В. Ю. Управлением качеством. Основы теории и практики: Учеб. пособие. — М: Дело и сервис, 2002. — 160 с.

Підручники та посібники, що можуть бути використані додатково, зазначаються в процесі викладення рекомендацій щодо самостійного вивчення матеріалу з окремих питань теми.

Вивчення першого питання теми — **«Ідеологія менеджменту якості»** слід розпочати зі з'ясування того, як на теперішній час інтерпретується поняття **«якість»**. У спеціалізованій літературі немає єдиного визначення цієї категорії. Частина існуючих трактувань офіційно визнано на міжнародному та національних рівнях. Водночас більшість визначень, запропонованих науковцями (як філософами, так і економістами), являють собою альтернативні спроби уточнити сутність даного поняття та розкрити його зміст виходячи із загальних тенденцій розвитку науки управління на певних історичних етапах. **«Якість»** визначається як «придатність для використання», як «відповідність меті», як «задоволення потреб споживача», як «відповідність вимогам» тощо. Проте кожна з цих характеристик відбиває лише окремі аспекти якості. В стандарті ISO 9000 : 2000 наводиться таке трактування якості:

*«ступінь, до якого сукупність власних характеристик продукції, процесу або системи задовольняє сформульовані потреби або очікування, загальнозрозумілі чи обов'язкові».* З нього випливає, що при визначенні якості, по-перше, не можна зосереджуватися виключно на характеристиках продукції, по-друге, об'єктом уваги підприємства виступає не тільки **продукція**, а й **процеси** її створення, а також **система управління**, що має певні цільові орієнтири щодо виробництва продукції та задоволення споживача. Узагальнення, наведене у:

- *Вакуленко А. В.* Управління якістю: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисц. — К.: КНЕУ, 2004. — 167 с. (Методичні поради з вивчення теми 1 «Сутність менеджменту якості та його сучасна концепція», с. 16—25).

сприятиме опрацюванню розмаїття поглядів на сутність якості та ключові особливості її сучасного трактування.

Для розуміння сутності якості в її сучасному сприйнятті велику роль відіграє так звана **«петля якості»**, схему якої наведено на рис. 9.1. Аналізуючи етапи життєвого циклу продукту, відображені у «петлі якості», можна дійти висновку, що система управління якістю охоплює всі ключові процеси створення, виробництва та представлення споживачеві конкретної продукції. Слід також зауважити, що розуміння якості знаходиться в області суб'єктивних оцінок кожної зацікавленої сторони і має тенденцію до постійних змін. Отже, якість є динамічною характеристикою, що відображає ступінь задоволення вимог конкретного споживача в умовах конкретного ринку.

На теперішній час управління якістю розглядається як самостійна, складна функція управління бізнес-процесами, *цілями реалізації* якої є:

- 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'єктами управління**, згідно з «петлею якості», виступають процеси, від реалізації яких залежить якість кінцевої продукції.



Рис. 9.1. «Петля якості», або типові стадії життєвого циклу, на яких забезпечується якість продукції

Варто звернути увагу на те, що поряд із терміном «управління якістю» часто використовується термін «менеджмент якості» як ідентичний йому. Це пояснюється певними розбіжностями, що виникають у процесі перекладу з англійської ряду термінів. Наприклад, термін «*quality management*» можна перекласти і як «менеджмент якості», і як «керування якістю», «управління якістю» тощо. У такому розумінні термін «управління якістю» є ідентичним терміну «менеджмент якості». Визначаючи сутність і співвідношення між наведеними термінами, студенти мають керуватися тим, що управління якістю може розглядатись у двох аспектах:

1) 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»;

2) 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.

Для розуміння сутності сучасної концепції менеджменту якості подальшу самостійну роботу слід спрямувати на розгляд тих **принципів**, якими повинно керуватися підприємство в процесі здійснення своєї діяльності. Сучасні принципи менеджменту якості, покладені в основу стандарту ISO версії 2000 р., наведено на рис. 9.2.



Рис. 9.2. Сучасні принципи менеджменту якості

Подальшу роботу з вивчення даного питання має сенс спрямувати на розгляд **функцій управління якістю**. Зважаючи на те, що процес управління в цілому являє собою вплив суб'єкта на об'єкт через реалізацію управлінських функцій встановленими методами, можна стверджувати, що процес управління якістю в організації здійснюється через ті функції, послідовна реалізація яких забезпечує досягнення цілей організації в сфері якості.

Згідно з міжнародним стандартом ISO 9000:2000 серед основних функцій процесу управління якістю на підприємстві обов'язково називають:

- планування якості;
- оперативне управління якістю;
- забезпечення якості;
- поліпшення якості,

які реалізуються в межах системи якості на всіх етапах життєвого циклу продукту (див. рис. 9.1). Кожен із названих напрямів діяльності має свої особливості, і разом вони являють собою чотири основні функціональні підсистеми системи якості.

Удосконалення всіх процесів організації має здійснюватися за етапами робіт, представленими в циклі Е. Демінга (інша назва — цикл PDCA), який уособлює сучасне трактування **циклу менеджменту якості**. У цьому циклі (рис. 9.3) передбачається виконання чотирьох етапів робіт: планування (*Plan* — *P*); виконання робіт — дія (*Do* — *D*); контроль результатів (*Check* — *C*); коригувальні дії (*Action* — *A*).

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

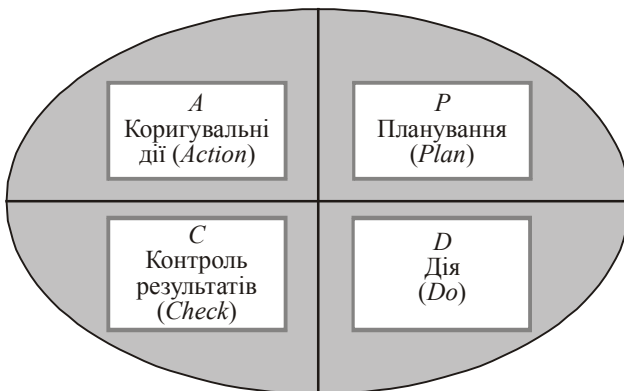


Рис. 9.3. Цикл менеджменту якості (цикл Е. Демінга)

Крім розглянутих підходів до виділення функцій управління якістю, заслуговує на увагу й поділ функцій за **адміністративним** та **оперативним аспектами** управління якістю. Ці аспекти управління утворюють два взаємопов'язаних контури управління, які названо *вертикальною* та *горизонтальною петлями управління*. Вертикальна петля охоплює функції, здійснення яких належить до повноважень вищого керівництва підприємства, та виконує завдання адміністративного управління якістю. Горизонтальна петля управління включає функції, виконувані в процесі оперативного управління якістю. Повна «петля якості» повинна включати дві складові: вертикальну петлю адміністративного управління якістю (*quality management*) і горизонтальну петлю оперативного управління якістю (*quality control*) — відповідно до двох аспектів управління якістю.

Засвоєнню матеріалу з цього питання теми сприятиме ознайомлення з **еволюцією підходів до управління якістю**. Студентам рекомендується самостійно опрацювати такі джерела:

- Вакуленко А. В. Управління якістю: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисц. — К.: КНЕУ, 2004. — 167 с. (Методичні поради з вивчення теми 2 «Еволюція підходів до управління якістю», с. 28—37);
- Окрепилов В. В. Управление качеством: Учеб. для вузов. — М.: ОАО «Изд-во “Экономика”» 1998. — 639 с. (Ч. 2 «Отечественный и зарубежный опыт управления качеством»: гл. 1 «Отечественный опыт управления качеством продукции»; гл. 2 «Зарубежный опыт управления качеством». С. 65—123);
- Управление качеством: Учеб. для вузов / С. Д. Ильенкова, Н. Д. Ильенкова, В. С. Мхитарян и др.; Под ред. С. Д. Ильенковой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 199 с. (Гл. 2 «Эволюция подходов к менеджменту качества», § 2.3 «Основные этапы развития систем качества», с. 32—45).

Аналіз етапів розвитку менеджменту якості показує, що домінуючим підходом до управління сучасними організаціями є підхід, що базується на застосуванні **філософії TQM**. У науковій літературі висвітленню цього питання приділяється багато уваги, особливо останнім часом. Розгляд різних позицій щодо сутності TQM та їх порівняння на основі вивчення різних джерел є необхідною умовою для засвоєння студентами програмного матеріалу:

- Вакуленко А. В. Управління якістю: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисц. — К.: КНЕУ, 2004. — 167 с. (Методичні поради з вивчення теми 6 «Концепція TQM як ефективний спосіб управління бізнесом. Премії з якості», с. 76—86);
- Всеобщее управление качеством: Учеб. для вузов / О. П. Глудкин, Н. М. Горбунов, А. И. Гуров, Ю. В. Зорин; Под ред. О. П. Глудкина. — М.: Горячая линия — Телеком, 2001. — 1600 с. (Гл. 2

«Базовые концепции и идеология всеобщего управления качеством (TQM)», с. 52—93);

• Мазур И. И., Шапиро В. Д. Управление качеством: Учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро; Под ред. И. И. Мазура. — М.: Высш. шк., 2003. — 334 с. (Гл. 3 «Современная концепция менеджмента качества», с. 95—113);

• Фомичев С. К., Старостина А. А., Скрябина Н. И. Основы управления качеством: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2000. — 196 с. (Разд. III «Методология менеджмента качества», гл. 4 «Концепция «всеобщего управления качеством», с. 125—139).

Проаналізувавши визначення, що наводяться в літературі, можна зробити висновок, що **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. Зважаючи на складність перекладу цього терміна на українську мову, що спричиняє можливість двозначного трактування, надалі під час розгляду матеріалу теми буде використовуватися загальноновизнана англійська аббревіатура — TQM.

**Метою TQM** є досягнення довгострокового успіху шляхом максимального задоволення запитів усіх груп, зацікавлених у діяльності підприємства. В поняття «зацікавлені сторони» входять люди або групи, зацікавлені в успіху діяльності організації. До них належать споживачі, власники, робітники, постачальники та суспільство, а в певних випадках можуть належати й інші сторони.

**Завданнями TQM** є 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.

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

1) планування вдосконалення (аналіз потреб споживачів, суспільства, співробітників та організації, що постійно змінюються; аналіз внутрішніх можливостей організації з поліпшення якості; розрахунок перспективних витрат на якість);

2) 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);

3) самооцінювання (національні та міжнародні премії з якості, внутрішньофірмова система балів).

Завершаючи вивчення першого питання теми доцільно провести зіставлення та аналіз таких категорій, як **якість** і **конкурентоспроможність**. Питання забезпечення, підтримання й підвищення якості та конкурентоспроможності необхідно розглядати у взаємозв'язку, орієнтуючись на ті підходи та концепції, що домінують як у межах країни, так і на рівні підприємства.

Вивчення **макрорівневих** взаємозв'язків якості та конкурентоспроможності передбачає розгляд впливу **держави** на процеси управління якістю. Для цього доцільно скористатися підручниками та публікаціями в періодичних спеціалізованих виданнях:

- Бичківський Р. В. та ін. Метрологія, стандартизація, управління якістю і сертифікація: Підручник / Р. В. Бичківський, П. Г. Столярчук, П. Р. Гамула. — 2-ге вид., випр. і доп. — Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. — 560 с. (Ч. 1 «Основи стандартизації», розд. 1 «Державна система стандартизації України», с. 16—24);
- *Калита П.* Україна: політика качества // Стандарты и качество. — 2002. — № 6. — С. 79—81;
- *Шадрин А.* Качество, конкурентоспособность, менталитет, сертификация // Стандарты и качество. — 2002. — № 6. — С. 68—73;
- *Шаповал М. І.* Менеджмент якості: Підручник. — К.: Т-во «Знання», КОО, 2003. — 475 с. (Розд. 3. «Стандарти як нормативна база менеджменту якості», с. 95—126).

Опрацьовуючи матеріал, слід акцентувати увагу на такому. Якість створюється в конкретних організаціях і процес її забезпечення в кожній бізнесовій організації починається із свідомості співробітників і чіткого розуміння ними тих цілей, що є пріоритетними для компанії. А визначення пріоритетності цілей компанії здійснюється на основі концепції державної політики і тих пріоритетів, які чітко сформульовані і проголошені на рівні держави у вигляді національної політики у галузі якості. Механізм **впливу держави** на процеси підвищення якості можна подати у вигляді схеми, наведеній на рис. 9.4. Задачі забезпечення якості на макрорівні окреслюють основні напрями *Концепції національної політики в галузі якості*, яка являє собою 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. Аналіз Концепції національної політики України в галузі якості дає змогу дійти висновку, що **головною метою вітчизняної економіки** є підвищення конкурентоспроможності за рахунок зростання якості. Отже, стає зрозумілим, що на рівні конкретних підприємств пріоритети повинні визнаватися на користь якісної, а не просто конкурентоспроможної продукції.

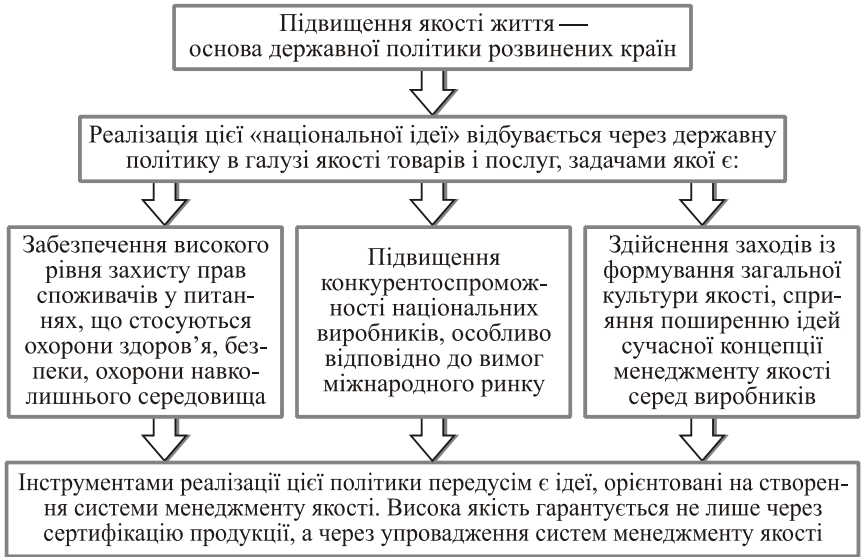


Рис. 9.4. Значення управління якістю в системі менеджменту: макроаспект

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.

У цілому слід зрозуміти, що значення та необхідність управління якістю на рівні підприємства визначається тим, що сприяє задоволенню все більших потреб та очікувань споживачів і, відповідно, на-

дає поштовх для розвитку і вдосконалення бізнесу. Завдяки застосуванню сучасного інструментарію та методів менеджменту якості підприємство стає більш гнучким, адаптивним, постійно використовує власні конкурентні переваги та створює нові. Підвищення конкурентоспроможності підприємства відбувається за рахунок того, що воно задовольняє потреби клієнтів швидше за своїх конкурентів, пропонуючи при цьому бажане поєднання ціни та якості (рис. 9.5).



Рис. 9.5. Значення управління якістю в системі менеджменту: мікроаспект

Вивчення другого питання теми — **«Інструментарій управління якістю»** доцільно розпочати з розгляду підходів до класифікації методів управління якістю. Значна за обсягами інформація з цієї проблеми, представлена в науковій літературі, здебільшого не є систематизованою. **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:

- *Мишин В. Н.* Управление качеством: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 303 с. (Разд. 1. «Основы управления качеством»: § 1.8 «Основные методы управления качеством», с. 62—69; § 1.9 «Экспертные методы управления качеством», с. 70—80).

Обмеженість цього підходу полягає в тому, що значну кількість сучасних методів менеджменту якості не розглянуто взагалі. Тому адекватнішим є **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. Ісикава, 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. Сформовані на базі класичних, але на відміну від них характеризуються соціальною спрямованістю в широкому розумінні та мають застосовуватись у комплексі з наявними управлінськими, технічними, організаційними методами.

Такий підхід до класифікації є досить умовним, оскільки значна кількість методів має багато спільного у структурі й методиках застосування, завдяки чому вони можуть розглядатися не відокремлено один від одного, а як частини єдиної методології тотального управління якістю (TQM). Перелік основних класичних і сучасних методів управління якістю наведено на рис. 9.6.

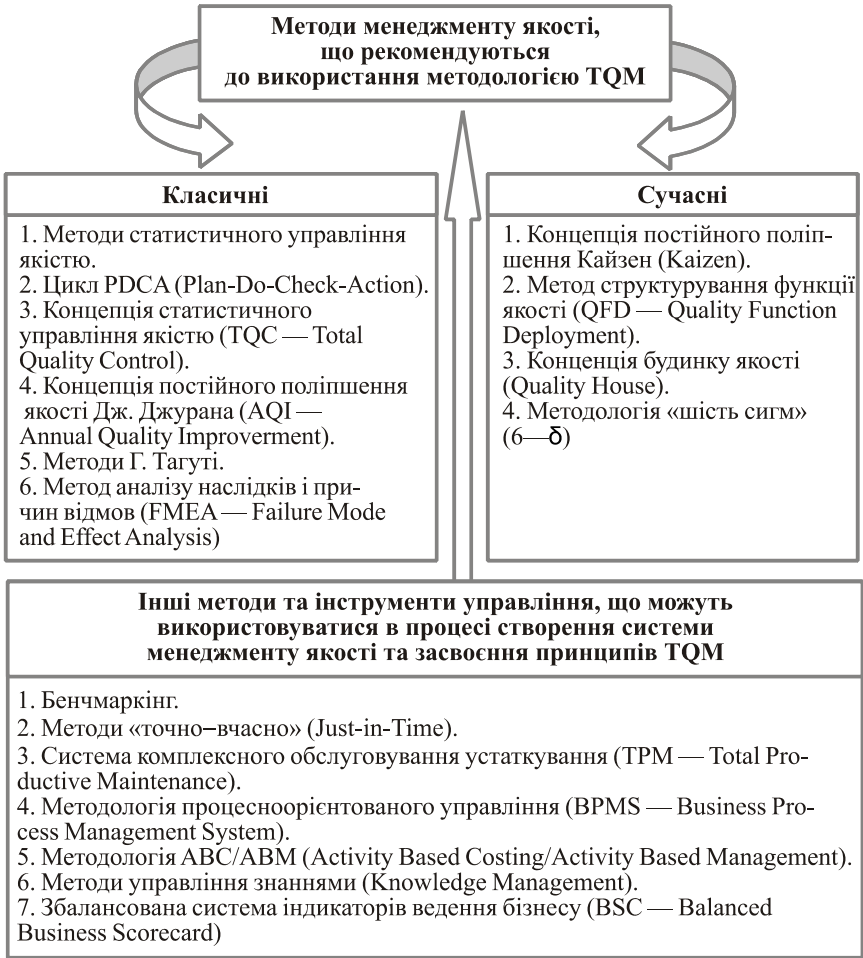


Рис. 9.6. Класифікація методів управління якістю

Самостійне опрацювання сутності класичних і сучасних (або ж — «старих» і «нових») методів менеджменту якості з акцентуванням уваги на статистичних методах і конкретних інструментах контролю якості та управління якістю студентам доцільно здійснювати за:

- *Вакулєнко А. В.* Управління якістю: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисц. — К.: КНЕУ, 2004. — 167 с (Методичні поради з вивчення теми 4 «Методи та інструменти управління якістю», с. 49—57);

- Всеобщее управление качеством: Учеб. для вузов / О. П. Глудкин, Н. М. Горбунов, А. И. Гуров, Ю. В. Зорин. Под ред. О. П. Глудкина. — М.: Горячая линия — Телеком, 2001. — 600 с. (Гл. 3 «Семь основных инструментов контроля и роль кружков качества в их изучении», с. 95—157; гл. 4 «Семь инструментов управления и процесс развертывания функции качества (QFD)», с. 159—203);
- *Огвоздин В. Ю.* Управление качеством. Основы теории и практики: Учеб. пособие. — М.: Дело и сервис, 2002. — 160 с. (Разд. 4 «Функции управления качеством», § 4.6.1 «Статистические методы контроля качества», с. 81—85).

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 функцій якості* (QFD — *Quality Function Deployment*). Аналізуючи сутність методу, передусім слід звернути увагу на те, що він є одним із ключових в управлінні якістю і рекомендується до використання методологією TQM. Мета методу полягає у гарантуванні якості з найпершої стадії створення та розвитку нового продукту. QFD — 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.

Процес послідовного «розгортання» якості під час проектування та виготовлення продукту, а також методика застосування різних матричних діаграм за такого підходу доцільно розглянути за підручниками:

- Всеобщее управление качеством: Учеб. для вузов / О. П. Глудкин, Н. М. Горбунов, А. И. Гуров, Ю. В. Зорин; Под ред. О. П. Глудкина. — М.: Горячая линия. — Телеком, 2001. — 600 с. (Гл. 4 «Семь инструментов управления и процесс развертывания функции качества (QFD)», с. 175—203);
- *Мазур И. И., Шапиро В. Д.* Управление качеством: Учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро; Под ред. И. И. Мазура. — М.: Высш. шк., 2003. — 334 с. (Гл. 6 «Инструменты и методы управления качеством», § 6.1 «Структурирование функции качества», с. 210—220).

Послідовне застосування та побудова серії матричних діаграм у разі використання методу QFD схематично нагадує будівлю, яка отримала назву «Будинок якості».

Підсумовуючи, варто зазначити, що QFD фахівці часто розглядають як один з інструментів управління якістю. З погляду інших спеціалістів, QFD — це окрема методика, у межах якої використовується комплекс інструментів, спрямованих на забезпечення очікуваної споживачем цінності продукту за його мінімальної вартості. Саме завдяки використанню QFD споживач може управляти продуктом, він стає головною турботою компанії, допомагаючи їй залишитись у бізнесі та досягти успіху.

Для самостійного вивчення матеріалу третього питання теми — «**Система управління якістю**» рекомендується опрацювати:

- Вакуленко А. В. Управління якістю: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисц. — К.: КНЕУ, 2004. — 167 с. (Методичні поради з вивчення теми 8 «Побудова системи менеджменту якості (СМЯ) відповідно до вимог стандартів ISO серії 9000», с. 106—115).

Передусім варто з'ясувати сутність та співвідношення термінів «система якості», «система забезпечення якості» та «система управління якістю», звернувшись до джерел, якими є:

- ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. — К.: Держстандарт України, 2001. — 33 с. (Розд. 3 «Терміни та визначення», с. 8—14);
- Огвоздин В. Ю. Управление качеством. Основы теории и практики: Учеб. пособие. — М.: Дело и сервис, 2002. — 166 с. (Разд. 3 «Терминология в области качества», § 3.4 «Система качества», с. 53—57).

Під **системою якості** розуміється сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення управління якістю. Цей термін використовувався у стандарті ISO 9000 версії 1994 р., де фактично йшлося про «систему забезпечення якості», а для простоти використання широко застосовувався термін «система якості». **Система управління якістю (СУЯ)** — це організаційна основа управління підприємством, яка в широкому сенсі може розглядатися як система менеджменту підприємства стосовно якості.

Працюючи з різними джерелами інформації, треба усвідомлювати, що під **створенням систем управління якістю** зазвичай розуміється їх **розроблення та впровадження** на підприємстві. Як правило, рішення про створення системи якості приймає керівництво підприємства під впливом вимог конкретних замовників або ситуації на ринках збуту. Отже, створення СУЯ може

бути ініційовано як за бажанням керівництва вдосконалити діяльність підприємства, зменшити невиробничі витрати, так і на вимогу споживачів. Тому *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. Після цього розробляються нові та переробляються або використовуються наявні нормативні документи для виконання всіх функцій. При цьому слід чітко усвідомити, що стандарт ISO 9001:2000 уточнює, *що* потрібно робити вичому керівництву, а не *як* треба це робити.

Для *впровадження СУЯ* необхідно:

— розробити документацію системи, яка відповідає вимогам стандарту ISO 9001:2000;

— привести практичну діяльність підприємства у відповідність до документації.

Студенти, вивчаючи дане питання, повинні зрозуміти, що створення СУЯ на підприємстві — це *не можливість* виготовляти найкращу та найбільш конкурентоспроможну продукцію (найчастіше можна зустріти саме таке помилкове розуміння необхідності впровадження системи), а *можливість дати гарантію, що якість виготовленої продукції є стабільною та зорієнтованою на конкретного споживача*. Отже, під час її створення необхідно дати відповідь на три ключові питання:

— ХТО наш споживач?

— ЯКІ його вимоги?

— ЯКИХ зусиль треба докласти, щоб його задовольнити?

Відповідь на них визначає специфіку системи якості, що створюватиметься для кожного окремо взятого підприємства.

Продовжуючи роботу над темою, студентам слід розглянути структуру системи якості та вивчити вимоги стандарту ISO 9001:2000 щодо визначення її основних складових. *Структура СУЯ* визначається як система процесів відповідно до положень стандарту ISO 9001:2000. Отже, для успішного засвоєння подальших аспектів теми студентам доцільно поновити в пам'яті сутність системного і процесного підходів як методологічних основ вивчення дисципліни. Для побудови СУЯ базовими є визначення, дані в стандарті ISO 9001:2000. *Системний підхід* в управлінні якістю реалізується через формування та забезпечення ефективного функціонування системи менеджменту якості, яка являє собою сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, необхідних для спрямування та контролю діяльності організації

стосовно якості. Під **процесним підходом** розуміють застосування в межах організації системи процесів разом із їх визначенням і взаємодією, а також управління ними. Отже, система менеджменту якості являє собою систему взаємопов'язаних процесів, що унаочнює рис. 9.7.

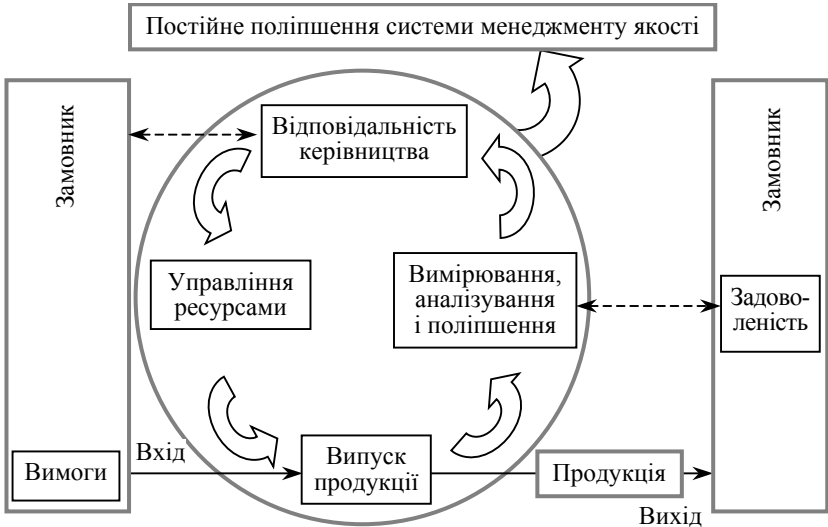


Рис. 9.7. Модель системи менеджменту якості, в основу якої покладено процес

Таким чином, організація, що впроваджує систему управління якістю, повинна спершу опрацювати механізм застосування і реалізації процесного підходу у своїй діяльності. Для цього необхідне застосування методів **організаційного інжинірингу** та реалізація інструментів **моделювання бізнес-процесів**. Діяльність за створення процесно-орієнтованої організації здійснюється за такими етапами:

- 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.

Саме з цих кроків, що передують діям, безпосередньо пов'язаним із упровадженням СМЯ згідно з вимогами стандарту ISO, і доцільно розпочинати роботи в даному напрямі.

Вимоги стандарту ISO 9001:2000 до СМЯ чітко регламентуються за чотирма елементами:

- 1) відповідальність керівництва;
- 2) управління ресурсами;
- 3) випуск продукції (саме за даним елементом підприємство має право вибору щодо опису та документування певних процесів, залежно від того, які етапи життєвого циклу реалізуються в процесі виготовлення продукції);
- 4) вимірювання, аналізування та поліпшення.

За цими елементами розробляється документація СУЯ, а також забезпечується погодженість і сумісність процесів *планування, управління, забезпечення та поліпшення якості* з визначенням їх змісту та взаємодії. Кожен напрям діяльності має свої особливості, і разом вони являють собою чотири основні функціональні підсистеми системи якості, які й виступають *основними її складовими*.

Процес створення СУЯ на підприємстві є складним і зазвичай довготривалим, а його подальший розвиток і перехід до TQM взагалі може тривати роками. У загальному вигляді *етапи* розроблення систем якості можна подати так:

1. **Визначення елементів системи якості.** На цій стадії спочатку необхідно провести ретельний аналіз процесу створення продукції та представити його у вигляді докладного переліку етапів робіт.

2. **Визначення складу структурних підрозділів системи якості.** Для цього необхідно проаналізувати функції, ще виконуються наявними підрозділами, і порівняти їх із переліком функцій (елементів), включених у систему якості, що створюється з урахуванням рекомендацій ISO 9000. У результаті визначаються підрозділи — виконавці за кожною функцією і кожним підрозділом, його нові функції офіційно включаються у функціональні обов'язки. Після визначення функцій та їх виконавців система якості набирає цілком конкретного контуру, який може бути представлено на двох схемах: структурній та функціональній.

3. **Розроблення структурної схеми системи якості.** Вона будується на основі структурної схеми підприємства та дає можливість показати «устрій» системи — склад і взаємозв'язок усіх структурних підрозділів, що виконують функції в системі якості.

4. **Розроблення функціональної схеми управління якістю.** Вона, на відміну від структурної схеми, що показує устрій системи якості, дає можливість наочно представити процес управління якістю.

5. **Визначення складу та стану документації системи якості.** Після встановлення *Хто* і *Що* повинен робити в системі якості, треба визначити, *Як*, якими методами це повинно робитися, згідно з якою документацією.

6. **Розроблення внутрішньофірмової системи документації.** Це — розроблення та коригування конкретних нормативних документів, у яких має бути викладено методи виконання функцій і завдань у системі якості. На цьому етапі відбувається наповнення системи якості необхідним внутрішнім змістом, а також інформаційне узгодження документів СМЯ та їх аналіз, спрямовані на перевірку того, наскільки повним є розроблений пакет документів.

7. **Упровадження документації СМЯ,** тобто набуття документами статусу обов'язкових для виконання через видання відповідного наказу першого керівника підприємства.

#### 8. **Перевірення СМЯ.**

Як правило, процес створення на підприємстві СМЯ завершується її сертифікацією. Отже, останнім етапом її розроблення можна вважати **організацію і проведення сертифікації СМЯ** на відповідність стандартам ISO 9001:2000 авторитетним органом із сертифікації.

Згідно з вимогами ISO 9001:2000 документація СМЯ 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**. Стосовно політики якості слід розуміти, що оформлюється вона у формі короткої заяви керівника підприємства (як правило, на одній сторінці) і доводиться до робітників як самостійний документ. Керівництво організації повинно забезпечити, щоб політика у сфері якості:

- за своїм змістом і структурою відповідала 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.

Студенти повинні зрозуміти, що саме зміст і структура політики якості закладають основу для формулювання, прийняття та перегляду змісту завдань у сфері якості. Політика якості має упевнити замовників у тому, що на підприємстві правильно визначено напрями робіт, цілі в сфері якості та обрано реальні засоби для їх досягнення. Усе це може позитивно позначитися на якості продукту, ефективності роботи підприємства, показниках його фінансової діяльності і, як наслідок, на задоволенні всіх зацікавлених сторін.

Розгляд четвертого питання теми — **«Забезпечення ефективного функціонування системи управління якістю»** спрямований на вивчення різних складових забезпечення ефективного функціонування системи управління якістю. Цими складовими є: стандартизація вимог до якості продукції, процесів, систем управління; сертифікація та оцінка відповідності продуктів, процесів, систем управління; аудит якості. Для детального ознайомлення з сутністю зазначених складових рекомендуються такі джерела:

- *Бичківський Р. В.* та ін. Метрологія, стандартизація, управління якістю і сертифікація: Підручник / Р. В. Бичківський, П. Г. Столярчук, П. Р. Гамула. — 2-ге вид., випр. і доп. — Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. — 560 с. (Ч. 1 «Основи стандартизації», с. 16—44; ч. 4 «Система сертифікації УкрСЕПРО», розд. 2 «Система сертифікації УкрСЕПРО», с. 286—322, розд. 5 «Сертифікація в Європейських країнах», с. 354—359; ч. 5 «Міжнародне співробітництво України в галузі метрології, стандартизації, сертифікації та управління якістю», с. 363—390);
- *Вакуленко А. В.* Управління якістю: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисц. — К.: КНЕУ, 2004. — 167 с. (Методичні поради з вивчення теми 7 «Стандартизація вимог до якості. Міжнародні стандарти ISO, QS, GMP», с. 90—103; Методичні поради з вивчення теми 9 «Порядок та процедура сертифікації систем менеджменту якості», с. 118—125; Методичні поради з вивчення теми 10 «Правове та організаційне забезпечення процесів управління якістю», с. 128—132).

Аналіз наведених літературних джерел дає змогу дійти висновку, що **стандартизація** — це процес формування стандартів або ж інструмент управління якістю на державному рівні. **Об'єктом стандартизації** є 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. Узагалі слід чітко усвідомити, що стандартизація розглядається нині як **механізм забезпечення відносин** між різними зацікавленими сторонами, що дає їм можливість розробити єдині позиції за допомогою єдиної мови спілкування.

Під час подальшого вивчення питання доцільно зупинитися на розгляді типів стандартів. Оскільки стандарти мають міжнародне, регіональне та, найбільшою мірою, національне значення, то виділяють такі їх **види**: міжнародний, регіональний, міждержавний, національний. Міжнародні, міждержавні, регіональні та національні стандарти інших країн застосовують в Україні в межах її міжнародних договорів у порядку, встановленому Держстандартом.

Стандартні, що є обов'язковими, регламентовано Законом України «Про стандартизацію і сертифікацію». До обов'язкових вимог віднесено:

— 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.*

Сертифікація проводиться з **метою**:

1) створення умов для діяльності підприємств, установ і підприємств на єдиному товарному ринку України, а також для участі в міжнародній співпраці та міжнародній торгівлі;

- 2) сприяння споживачам у компетентному виборі продукції;
- 3) захисту споживача від непорядного виробника (продавця, виконавця);
- 4) контролю безпеки продукції для навколишнього середовища, життя, здоров'я та власності громадян;
- 5) підтвердження показників якості продукції, заявлених виробником.

Сертифікація може мати обов'язковий або добровільний характер. **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; її сумісності та взаємозамінності, охорони навколишнього середовища; метрологічних норм і правил тощо. Отже, обов'язкова сертифікація проводиться у сфері, регульованій законодавством, тобто сфері, в якій рух матеріальної та нематеріальної продукції регулюється національними законами та постановами.

**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. Цей вид сертифікації може здійснюватися як державними, так і приватними органами із сертифікації.

В Україні роботи із сертифікації здійснюються в системі УкрСЕПРО, діяльність якої координує Держстандарт України. Систему створено відповідно до міжнародних нормативних документів ISO/IEC.

Залежно від об'єкта сертифікації розрізняють:

- 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. Під час її проведення вивчаються організація виробництва, технологія виготовлення виробів, перевіряються стан обладнання та устаткування, (метрологічне забезпечення, система управління якістю, кваліфікація виробників, укомплектованість служб контролю якості і т. ін.;
- сертифікацію системи якості — здійснюється для підтвердження її відповідності вимогам міжнародних стандартів ISO серії 9000. Проводиться з метою забезпечення впевненості органу з сертифікації продукції в тому, що продукція, яка випускається підприємством, відповідає обов'язковим вимогам нормативних

документів, а всі технічні, адміністративні та людські чинники, що впливають на якість продукції, знаходяться під контролем. Продукцію незадовільної якості своєчасно виявляють, а підприємство вживає заходів із запобігання виготовленню такої продукції на постійній основі.

**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.

Оскільки сертифікація СУЯ є добровільною, то вона може проводитися з ініціативи виробника, продавця, споживача, органів державної виконавчої влади громадських організацій та окремих громадян на договірних умовах між заявником та органом із сертифікації.

Результатом вивчення студентами даного питання має бути зрозуміння того, що сертифікація СУЯ як спосіб установлення довіри до організації є найчастіше обов'язковим елементом для розвитку її ринкових можливостей. Визнання незалежною стороною можливості організації задовольняти встановлені вимоги зацікавлених сторін є вагомою гарантією цього.

Для ефективного функціонування СУЯ необхідно в діяльності керуватися **законодавчими актами**, які належать до галузі управління якістю. Самостійно опрацьовуючи це питання, студенти повинні звернутися до текстів основних документів, пов'язаних із забезпеченням якості продукції.

На перший погляд може скластися думка, що у втручанні держави в діяльність організацій, спрямованої на підвищення якості продукції, створення СМЯ та впровадження принципів TQM, немає потреби. Однак практика доводить, що без регулювання такої діяльності підприємств із боку держави обійтися неможливо. Це пов'язано передусім із необхідністю задоволення інтересів не тільки споживачів, а й всіх зацікавлених у діяльності організації сторін. У зв'язку з цим виникає необхідність у правовому регулюванні всіх сфер діяльності підприємств з урахуванням інтересів усіх суб'єктів цієї діяльності. Отже, інтереси всіх зацікавлених сторін мають бути представлені у формі законних вимог і дотримуватися всіма суб'єктами, які здійснюють господарську діяльність.

Студенти, з'ясовуючи сутність і значення правового забезпечення процесів управління якістю, повинні зрозуміти, що це діяль-

ність, спрямована на використання різних форм і засобів юридичного впливу на органи та об'єкти управління на всіх стадіях життєвого циклу продукту. 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.

Державну систему управління якістю України створено з урахуванням вимог міжнародних стандартів. Насамперед це серія стандартів ISO 9000, які забезпечують споживачеві право активно впливати на якість продукції, а також забезпечують законодавчу базу, нормативи якої передбачають, що для створення якісної продукції необхідно забезпечити якісне виконання всіх процесів, що реалізуються в межах підприємства. Зважаючи те, що дієвим документом, у якому регламентуються вимоги до СУЯ та описується порядок її впровадження в компаніях, є стандарти, видані у 2000 р. Міжнародною організацією зі стандартизації та прийняті Держстандартом України у 2001 р., студентам слід ознайомитися саме з цією групою нормативних актів. Особливу увагу слід приділити вивченню положень таких документів:

- ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги. — К.: Держстандарт України, 2001. — 25 с.;
- ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. — К.: Держстандарт України, 2001. — 33 с.;
- ДСТУ ISO 9004-2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. — К.: Держстандарт України, 2001. — 61с.

Крім наведених документів, діяльність виробників у галузі управління якістю регламентується на основі державних і галузевих стандартів. Державна стандартизація виступає засобом захисту інтересів суспільства та конкретних споживачів і поширюється на всі рівні управління. Серед документів, які доцільно розглянути студентам під час вивчення даної теми, варто виокремити такі:

- Закон України «Про метрологію та метрологічну діяльність» від 11.02.1998 № 113/98-ВР // ВВРУ. — 1998 — № 30. — С. 194.
- Закон України «Про підтвердження відповідності» від 17.05.2001 № 2406-III // Там само. — 2001. — № 32. — С. 169.

- Закон України «Про стандартизацію» від 17.05.2001. № 2408-III // Там само. — 2001. — № 31. — С 145.
- Декрет Кабінету Міністрів України «Про державний нагляд за додержанням стандартів, норм і правил, та відповідальність за їх порушення» від 8.04.1993. № 30—93 // Там само. — 1993. — № 23. — С. 274.
- Наказ Держстандарту України «Про введення обов'язкової сертифікації продукції в Україні» № 498 від 30.08.2002. — К.: Держстандарт України, 2002.

Правові відносини в галузі захисту прав та інтересів споживачів регулюються Законом України «Про захист прав споживачів» і відповідними постановами Кабінету Міністрів. У процесі вивчення даного питання студентам обов'язково треба ознайомитися зі змістом цього законодавчого акта. У наведених документах захищаються права громадян-споживачів, у тому числі враховано ситуації, коли споживачам надано недостовірну або неповну інформацію про продукцію.

Реалізація нормативно-правових актів у сфері управління якістю дозволяє організувати ефективну систему законодавчого та нормативного забезпечення якості та безпеки продукції. Серед основних завдань такої системи — взаємопов'язане функціонування законодавчих актів і нормативних положень на всіх рівнях: від загальних законів щодо проблем безпеки продукції до вимог нормативних документів на конкретні види об'єктів стандартизації. Усе це означає подальший розвиток системи захисту інтересів споживачів.

Поряд із правовим забезпеченням, що регламентує процеси управління якістю на державному рівні, організаційне забезпечення дає змогу сформувати дієвий механізм функціонування СУЯ на рівні підприємства.

Завершує вивчення теми питання **«Якість — всесвітнє поле конкуренції на початку 21 століття»**. Результатом опрацювання його має бути чітке усвідомлення студентами того, що шлях до успіху у кожного підприємства безумовно свій, але так чи інакше він пролягає через якість. Досвід провідних компаній світу та успішних вітчизняних підприємств доводить, що не існує єдиної найкращої управлінської концепції, але кожний із сучасних підходів до управління підприємством орієнтовано на розроблення та впровадження стратегії якості як однієї зі складових комплексної стратегії організації. Саме до таких підходів і належить *підхід TQM*, моделі якого застосовуються різними бізнесовими ор-

ганізаціями. 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:

- Вакуленко А. В. Управління якістю: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисц. — К.: КНЕУ, 2004. — 167 с. (Методичні поради з вивчення теми 6 «Концепція TQM як ефективний спосіб управління бізнесом. Премії з якості», с. 76—86).

Студенти опрацьовуючи це питання, повинні чітко розуміти, що ідеї всеосяжного менеджменту якості закладено в основу міжнародних стандартів ISO 9000:2000, щоб допомогти організаціям усіх видів і розмірів упровадити й забезпечити функціонування ефективних систем менеджменту якості. Цей факт підтверджує саме життєздатність зазначеної концепції, її актуальність і перспективність за сучасних умов функціонування підприємств. Досвід успішного впровадження ідей TQM у практику діяльності світових лідерів у різних галузях промисловості — ще одне свідчення того, що концепція та принципи TQM розвиваються як реакція на нові реалії ринкової економіки у просторі глобальної конкуренції. Такі світові лідери, як «Ксерокс», «Моторола», «Тойота», «Сименс», «Кока-кола», працюють саме в цьому напрямі й мають значні здобутки. Вітчизняні виробники також активно працюють над застосуванням ідей менеджменту якості у своїй діяльності, але на цьому шляху стикаються з низкою **суттєвих проблем**, серед яких:

1) неадекватність закладених в основу філософії TQM культурних традицій реаліям сучасного національного бізнесу;

2) невиконання правила Джурана, коли відповідальність за якість на 85 % покладена на керівництво і лише на 15 % — на виконавців (за останніми дослідженнями для російських 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. Достатньо часто успішному впровадженню в управлінську практику конкретних підприємств принципів TQM перешкоджає відсутність прик-

ладних методик й будь-яких інших специфічних розробок (за винятком чітко сформульованих у стандартах ISO 9000:2000 узагальнених вимог).

Докладну характеристику проблем впровадження менеджменту якості на сучасних підприємствах Росії та країн колишнього СРСР наведено в:

- *Латидус В. А.* Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях / Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки кадров. — М.: ОАО «Типография “Новости”», 2000. — 432 с. (Гл. 2 «Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях», с. 236—417);
- *Мазур И. И., Шапиро В. Д.* Управление качеством: Учеб. пособие / Под ред. И. И. Мазура. — М.: Высш. шк., 2003. — 334 с. (Гл. 7 «Менеджмент как средство повышения качества», с. 234—295).

Поступове вирішення цих і багатьох інших проблем допоможе підприємствам піднятися на якісно новий рівень функціонування. **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.

Продовжуючи розмову про філософію TQM, слід акцентувати увагу на такому суттєво важливому моменті: TQM — це не тільки ефективний спосіб управління бізнесом. Упровадження ідей TQM є можливим лише за умов серйозних змін корпоративної культури сучасних організацій. Отже, подальша робота студентів над питанням теми передбачає з'ясування значення терміна «корпоративна культура», її складових і чинників, які впливають на її розвиток. Для цього слід повторити матеріал курсу «Управління персоналом» і звернутися до:

- *Управление качеством и реинжиниринг организаций: Учеб. пособие / З. С. Абутидзе, Л. Н. Александровская, В. Н. Бас и др.* — М.: Логос, 2003. — 328 с. (Гл. 8 «Управление человеческими ресурсами», с. 256—276).

Стан корпоративної культури та система менеджменту якості підприємства мають бути **адекватними** один одному. Отже, розглядаючи питання щодо засвоєння принципів TQM сучасними підприємствами, слід урахувувати три ключових моменти:

- 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.

Перша функція реалізується через участь підприємств у національних конкурсах з якості, де визнання лідерів проводиться з використанням моделей національних премій з якості. Друга функція є не менш важливою, оскільки через неї здійснюється діагностична роль моделей самооцінки підприємств з використанням національних премій якості, коли підприємство не претендує на перемогу в національному конкурсі, а орієнтується виключно на виявлення слабких місць із метою поліпшення діяльності.

У вивченні цього аспекту увагу треба зосередити на розгляді та порівнянні трьох найбільш відомих та авторитетних у світі національних премій з якості: японської премії Е. Демінга; американської нагороди в області якості ім. М. Болдріджа; Європейської нагороди за якість. Варто скористатися такими джерелами:

- Вакуленко А. В. Управління якістю: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисц. — К.: КНЕУ, 2004. — 167 с. (Методичні поради з вивчення теми 6 «Концепція TQM як ефективний спосіб управління бізнесом. Премії з якості», с. 76—86);
- Липидус В. А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях / Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки кадров. — М.: ОАО «Типография “Новости”», 2000. — 432 с. (Гл. 1 «Концепция Всеобщего качества (TQM)», § 1.4.6 «Премии (награды) в области качества», с. 153—162);
- Окрепилов В. В. Управление качеством: Учеб. для вузов. — М.: ОАО «Изд-во “Экономика”», 1998. — 639 с. (Гл. 3 «Проблемы все-

общего управления качеством», § 3.2 «Освоение принципов всеобщего управления качеством и методов самооценки по критериям национальных премий по качеству», с. 134—143).

**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.

Наприкінці варто наголосити, що сучасна концепція менеджменту якості базується на філософії TQM та ідеях, викладених у стандартах ISO 9000 : 2000, згідно з якими процесний підхід домінує в системі управління організацією. Теоретичне обґрунтування даної концепції, що існує на теперішній час поряд із національними преміями з якості, дає можливість сформулювати механізм застосування TQM у всіх сферах економіки, сприяючи поліпшенню економічних показників діяльності підприємств. Однак не можна не враховувати індивідуальні особливості кожного підприємства, умови зовнішнього середовища, що швидко змінюється, появу нових ідей тощо. Тому стандартних схем щодо забезпечення успішного функціонування підприємства не існує, є лише різні засоби, методи, інструменти, підходи, які можуть допомогти компанії в досягненні встановлених цілей, зокрема у збереженні та підвищенні рівня своєї конкурентоспроможності.



## КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Як тлумачаться терміни «якість», «управління якістю», «петля якості», «система управління якістю»?
2. Які функції управління якістю включає цикл Е. Демінга? Якими є особливості застосування цього циклу в процесі управління якістю?
3. Як змінювалися підходи до управління якістю в процесі еволюційного розвитку систем управління компаніями?
4. Як класифікуються методи та інструменти управління якістю? Розкрийте значення та сфери застосування кожної групи методів.
5. У чому полягає сутність системного та процесного підходів, покладених в основу створення системи управління якістю підприємства?
6. Які стандарти використовуються для розроблення та впровадження в діяльність підприємства системи управління якістю?
7. Що являє собою модель системи менеджменту якості, в основу якої покладено процес? Які елементи виділені в цій моделі?
8. Які вирізняють етапи розроблення системи управління якістю на підприємстві? Назвіть документи, в яких описуються склад елементів системи та характер їх взаємодії.
9. Які ключові ідеї покладено в основу концепції TQM?
10. Які національні премії з якості визнано на світовому рівні?



## ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК<sup>1</sup>

### А

*Аналіз «п'яти сил» конкуренції* — аналітичний інструмент, запропонований М. Портером для діагностування стану та інтенсивності конкуренції в галузі. Передбачає дослідження: суперництва між існуючими фірмами галузі; загрози входу в галузь нових підприємств; загрози виробництва ефективних заміників; впливу постачальників; впливу покупців. Сила галузевої конкуренції залежить від інтенсивності суперництва між уже діючими фірмами, що виробляють аналогічну продукцію та реалізують її на тих самих ринках. Конкурентна сила потенційних конкурентів є результатом можливості входження в ринок підприємства нових суперників. Вона залежить від висоти бар'єрів входження. Конкурентна сила постачальників виникає внаслідок можливості постачальників нав'язувати вигідні для себе умови під час укладання угод з підприємством. Конкурентна сила заміників є результатом можливості переходу споживачів продукції підприємства на споживання вироблених іншими фірмами товарів, які можуть задовольнити ті самі потреби. Конкурентна сила споживачів виникає внаслідок економічних можливостей та торговельних здібностей покупців. Сила впливу кожного з чинників конкуренції змінюється від ринку до ринку і визначає ціни, витрати, розміри капіталовкладень у виробництво, збут продукції і прибутковість бізнесу [116, с. 20—50].

<sup>1</sup> Усі посилання надано на джерела, вміщені у підрозд. «Використані першоджерела».

## Б

**Бар'єри вступу на ринок** — обставини, що перешкоджають новим суб'єктам господарювання почати конкурувати на рівних із суб'єктами господарювання, що вже діють на певному товарному ринку [92]; різноманітні перепони, які заважають або можуть завадити входженню до певної галузі (виходу на певний ринок) нових фірм. Основними бар'єрами входження в ринок є:

— економія від масштабу виробництва, яка примушує потенційного конкурента входити в ринок, спираючись на широкомасштабне виробництво (з ризиком перевиробництва в галузі), або зайняти не вигідну щодо витрат позицію;

— неможливість отримати доступ до технологій та спеціалізованих «ноу-хау»;

— наявність ефекту досвіду, тобто значного зниження витрат на одиницю продукції завдяки досвіду, нагромадженому у процесі виробництва попередніх партій виробів;

— віддання споживачами переваги певній торговій марці;

— капіталомісткість;

— обмеження доступу до каналів збуту продукції та придбання сировини;

— нормативно-правова база (ліцензії);

— тарифи та міжнародні обмеження (антидемпінгові правила і квоти) [76, с. 70, 71].

**Бар'єри виходу з ринку** — обставини, що перешкоджають (обмежують) суб'єктам господарювання, які діють на цьому ринку, покинути його з метою знайти на інших товарних ринках покупців (продавців) у зв'язку з труднощами реалізації того, у що був вкладений капітал [92]; різноманітні перепони, які заважають або можуть завадити виходу з певної галузі (виходу з певного ринку) фірм; бар'єри, що утруднюють вихід з галузі, що утримують на обмеженому ринку надто багато конкурентів і призводять до перевиробництва та зниження рентабельності продукції, оскільки зміна сфери діяльності обійдеться компанії ще дорожче. Вихідні бар'єри можуть бути реальними чи уявними, економічними чи ілюзорними [72, с. 249].

## В

**Влада ринкова (монопольна)** — здатність суб'єкта господарювання (групи суб'єктів господарювання) визначати чи суттєво

впливати на умови обороту товару на ринку, не допускати, усувати, обмежувати конкуренцію, зокрема підвищувати ціну та підтримувати її понад рівень ціни, що існував би за умов значної конкуренції [92].

**Всеосяжний менеджмент якості (TQM)** — концепція управління організацією, яка передбачає загальне цілеспрямоване та добре скоординоване застосування систем і методів управління якістю в усіх сферах діяльності — від досліджень до після-продажного обслуговування — за участю керівництва та співробітників усіх рівнів і за раціонального використання технічних можливостей [41, с. 158].

## Г

**Галузь** — сукупність підприємств, які випускають однорідну продукцію, використовують однотипну сировину та матеріали, характеризуються подібністю виробничо-господарської діяльності (технологічних процесів, складу обладнання, кваліфікацією кадрів) і конкурують між собою у гонитві за споживачами [143, с. 673]. Дуже часто під галуззю розуміють групу фірм — виробників товарів, що є близькими заміниками [116, с. 22].

## Е

**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 вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [7].

**Економічна система** — система, що історично виникла чи встановлена, чинна в країні сукупність принципів, правил, законодавчо закріплених норм, які визначають форму та зміст основних економічних відносин, що виникають у процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання економічного продукту [122, с. 464]; сукупність усіх видів економічної діяльності людей в процесі їх взаємодії, спрямованої на виробництво, обмін, розподіл і споживання товарів і послуг, на регулювання економічної діяльності відповідно до мети суспільства [61, с. 88]. З теоретич-

ного погляду виділяються три типи економічних систем: традиційна економічна система; система командної економіки; ринкова економічна система [126, с. 37].

### З

**Задоволення** — відчуття вдовolenня (або розчарування), що виникає в людини, яка порівнює свої попередні очікування та реальні якості придбаного товару. Ступінь задоволення споживача придбаним товаром передусім визначається співвідношенням його очікувань і реальних якостей придбаного продукту [77, с. 79].

### І

**Інструменти контролю якості** — комплекс статистичних методів, що застосовуються для збирання та аналізу первинних даних, які доцільно використовувати в операційній системі підприємства під час регулювання стабільності перебігу технологічного процесу [41, с. 155].

**Інструменти управління якістю** — комплекс статистичних методів управління якістю, які дають змогу здійснити аналіз кількісних та якісних даних і застосовуються для перетворення вимог споживача на параметри якості очікуваного продукту [41, с. 155].

**Інтеграція вертикальна** — об'єднання кількох стадій ланцюга створення вартості через придбання підприємств, що виконують суміжні стадії виробничого процесу. Інтеграція функцій постачальників називається «інтеграцією назад по технологічному ланцюгу»; інтеграція функцій споживачів має назву «інтеграція вперед по технологічному ланцюгу» [72, с. 249, 250].

**Інтеграція горизонтальна** — зростання компанії за рахунок збільшення активності у сфері основної спеціалізації фірми, в і одній і тій самій ланці ланцюга створення вартості [72, с. 250].

### К

**Карта стратегічних груп** — аналітичний інструмент, запропонований М. Портером для дослідження природи міжфірмової боротьби та визначення конкурентних позицій підприємств, що

ведуть ринкове суперництво. Карта стратегічних груп створюється розміщенням на двовимірній площині різних галузевих стратегічних груп відповідно до їхньої ринкової позиції з використанням двох змінних, що відкладаються по осях (типovими змінними вважаються такі: «співвідношення ціна / якість» (високе, середнє, низьке); «географічна сфера діяльності» (місцева, регіональна, національна, глобальна); «вертикальна інтеграція» (відсутня, часткова, повна); «номенклатура товарів» (широка, вузька); «використання каналів розподілу продукції» (один, кілька, всі); «обсяг послуг, що пропонуються» (прості, обмежені, у повному обсязі)). Карта стратегічних груп показує ринкові позиції конкуруючих підприємств. Підприємства, що належать до однієї стратегічної групи, схильні бути конкурентами. Підприємства, що входять до стратегічних груп, значно віддалених одна від одної на карті, навряд чи становлять конкуренцію одне одному. Аналітичний інструментарій цієї моделі є корисним у всіх випадках, коли галузь складається з кількох чітких груп конкурентів, при цьому кожна з них займає відмінну від інших позицію на ринку та має свої власні способи роботи з покупцем [146, с. 76—79].

**Ключові компетенції** — сукупність навиків і технологій, яка базується на явних і прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта, є оригінальною щодо конкурентів і відкриває доступ до нових ринків. Ключові компетенції складно імітувати та передавати. Ресурси фірми набувають форми ключових компетенцій, якщо відбір і комбінування ресурсів здійснюються фірмою краще, оригінальніше, швидше, ніж конкурентами. Ключові компетенції повинні стабільно забезпечувати конкурентні переваги та ресурсну асиметрію відносно ринкових суперників [124, с. 102].

**Ключові чинники успіху** — сукупність чинників ринкової (ринкові чинники успіху) та ресурсної (ключові компетенції) орієнтації, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентоспроможності фірми і, відповідно, на її стратегічний успіх; ключові чинники успіху мають виражений галузевий характер і є спільними орієнтирами для всіх підприємств цієї галузі [28, с. 10].

**Конкурент** (від лат. *concurrere* — зіштовхуватися) — товаровиробник, розширення або збереження обсягів діяльності якого веде до зменшення ринкової частки іншого товаровиробника — суб'єкта цього ринку або ринку взаємозамінного товару [61, с. 163];

особа, група осіб, фірма, підприємство, що суперничає в досягненні аналогічних цілей, в намаганні мати ті самі ресурси, блага, ринкові позиції [122, с. 182]. Конкуренти, з якими стикається компанія, можуть бути виробниками (продавцями) аналогічної продукції, яка відрізняється параметрами (параметричні конкуренти), зовнішнім виглядом і функціями (товарні конкуренти) або марками (маркові конкуренти), а також принципово іншою продукцією, яка конкурує на рівні бажань (конкуренти бажань) [23, с. 14, 15].

**Конкурентна карта ринку** — інструмент класифікації конкурентів за позицією, яку вони займають на ринку. Конкурентна карта ринку являє собою матрицю  $4 \times 4$ , що базується на використанні перехресної класифікації розміру та динаміки ринкових часток підприємств — виробників конкретного типу продукції. Конкурентна карта дає можливість виділити 16 типових груп підприємств, що різняться за ступенем використання конкурентних переваг і потенційною можливістю протистояти тиску конкурентів. Найзначущим статусом володіють підприємства 1-ї групи (лідери ринку з конкурентною позицією, що швидко поліпшується), найслабкішим — підприємства 16-ї групи (аутсайтери ринку з конкурентною позицією, що швидко погіршується) [23, с. 110].

**Конкурентна стратегія** — спосіб довгострокових дій фірми в боротьбі з конкурентами, який ґрунтується на підвищенні якості товарів, зниженні витрат, диференціюванні продукту, проникненні на нові ринки з метою отримання конкурентних переваг [122, с. 182]. Конкурентна стратегія описується як наступальні чи оборонні дії, спрямовані на досягнення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників (сил) конкуренції і, отже, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень фірми [116, с. 51].

**Конкурентне середовище** — сукупність зовнішніх щодо конкретного підприємства чинників, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі. Конкурентне середовище підприємства утворюють суб'єкти ринку, взаємодія яких викликає суперництво, а також відносини між ними [23, с. 55].

**Конкурентні переваги** — концентрований прояв переваг над конкурентами в різних сферах (видах) діяльності підприємства.

Конкурентні переваги підприємства полягають у випередженні конкурентів за рахунок реалізації ринкових чинників успіху або ключових компетенцій [126, с. 452].

**Конкурентоспроможність об'єкта** — властивість об'єкта, яка характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на даному ринку. Конкурентоспроможність об'єкта визначається стосовно певного ринку чи певної групи споживачів, що формується за відповідними ознаками стратегічної сегментації ринку [134, с. 23].

**Конкурентоспроможність підприємства** — потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів [11, с. 45]. Конкурентоспроможність виробника (фірми) являє собою відносну характеристику, що віддзеркалює відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності [125, с. 32]. Конкурентоспроможність підприємства характеризують: частка на внутрішньому і світових ринках, обсяги продажу, ресурсний потенціал, чистий дохід на одного зайнятого, кількість конкурентів тощо. Як правило, конкурентоспроможним є підприємство, що тривалий час може залишатися прибутковим в умовах ринкової економіки [100, с. 17].

**Конкурентоспроможність продукції** — характеристика товару, яка відображає його відмінність від товару-конкурента як за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі, так і за витратами на її задоволення [49, с. 52]; спроможність товару більш повно задовольняти вимоги споживачів порівняно з аналогічними товарами, представленими на даному ринку; конкурентоспроможність товару визначається, з одного боку, його якістю, технічним рівнем, споживацькими властивостями, з іншого — цінами, що встановлюються продавцями товарів. Крім того, на конкурентоспроможність товару впливають переваги у гарантійному та післягарантійному сервісі, рекламі, іміджу виробника, а також ситуація на ринку, коливання попиту.

Високий рівень конкурентоспроможності товару свідчить про доцільність його виробництва та про можливість вигідного продажу [23, с. 61—62].

**Конкуренція** (від лат. *concurrentia* — суперництво) — суперництво в будь-якій сфері між окремими юридичними чи фізичними особами (конкурентами), які зацікавлені у досягненні тієї самої цілі. З позиції господарюючої організації такою метою є максимізація прибутку в результаті легальних дій із завоювання прихильності споживачів [23, с. 13].

**Конкуренція видова** — конкуренція, яка виникає між різними різновидами товару, що в принципі задовольняють таку саму потребу; при цьому існує хоча б один параметр, за яким вони різняться (потужність двигуна автомобіля, кількість швидкостей у велосипеда тощо) [91, с. 152].

**Конкуренція внутріньогалузева (міжфірмова)** — конкуренція між підприємствами однієї галузі; її предметом є аналогічні товари та послуги, а результатом — формування середньої ціни виробництва у галузі в цілому [111, с. 24].

**Конкуренція досконала (чиста)** — економічне суперництво між великою кількістю дрібних і середніх підприємств, які виробляють однорідну продукцію, мають рівний доступ до інформації, абсолютну мобільність матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Жодна з фірм не може впливати на ринкову ціну. Певною мірою ознакам досконалої конкуренції відповідають ринки сільськогосподарської продукції (пшениці, кукурудзи), а також деякі фінансові ринки. З погляду суспільства досконала конкуренція є стандартом, за яким оцінюється ефективність реальної економіки. Вона виключає всі форми дискримінації споживачів, розподіляє ресурси відповідно до їхніх смаків найефективніше. Така структура дає можливість побудувати точну модель поведінки фірм на шляху до максимізації прибутку. В умовах чистої конкуренції в довгостроковому періоді ціна встановлюється на рівні мінімуму середніх витрат виробництва. Тобто фірми використовують найефективніші технології та визначають найнижчу з можливих цін [61, с. 166].

**Конкуренція міжгалузева** — конкуренція між підприємствами різних галузей; її предметом є неаналогічні товари та послуги,

а результатом — встановлення середньої норми прибутку в економіці в цілому [111, с. 24].

**Конкуренція міждержавна (міжрегіональна)** — конкуренція країн і регіональних угруповань як їх суперництво за створення кращих умов для бізнесу та підвищення якості життя їх населення [111, с. 24].

**Конкуренція недобросовісна** — будь-які дії в конкуренції, що суперечать правилам, торговим та іншим чесним звичаям у підприємницькій діяльності [6].

**Конкуренція недосконала** — економічне суперництво між монополіями (в тому числі між олігополіями), а також між монополістичними утвореннями і підприємствами середнього та дрібного бізнесу. Характеризується поєднанням елементів конкуренції і ринкової влади, яка полягає у здатності продавців чи покупців впливати на ціну товару. Характерна для більшості ринків. Змушує фірми турбуватися не лише про витратний бік виробництва, а й про характеристики попиту [61, с. 166].

**Конкуренція нецінова** — суперництво підприємців за отримання додаткового прибутку, здійснюване шляхом: змін властивостей продукції; надання продукції якісно нових властивостей; створення нової продукції для задоволення тих самих потреб; створення нової продукції для задоволення потреб, які раніше не існували; оновлення властивостей товару, які є символом моди та престижу; вдосконалення послуг, супутніх товару (доставка, монтаж, гарантійний ремонт тощо) [72, с. 19].

**Конкуренція предметна** — конкуренція, що ведеться по різних марках такого самого товару, які випускаються різними фірмами [91, с. 152].

**Конкуренція функціональна** — конкуренція, яка виникає в ситуації, коли товар, що випускається певним підприємством, поряд із товарами інших фірм задовольняє конкретну потребу споживача [91, с. 152].

**Конкуренція цінова** — суперництво підприємців за отримання додаткового прибутку на основі зменшення витрат на виробництво та реалізацію продукції, зниження цін на цю продукцію без зміни її асортименту та якості. За цінової конкуренції основним

засобом суперництва є зниження цін виробником на свої товари по відношенню до цін на аналогічну продукцію інших виробників [72, с. 17].

**Контроль якості** — діяльність, яка включає проведення вимірів, експертизи, іспитів та оцінювання однієї або кількох характеристик об'єкта і порівняння отриманих результатів зі встановленими вимогами для того, щоб визначити ступінь відповідності за кожною з цих характеристик [41, с. 154].

**Корисний ефект** — інтегральний показник, який розраховується на підставі окремих об'єктивних показників якості об'єкта, що задовольняють ту чи ту конкретну потребу, і використовується для оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції. Корисний ефект можна вимірювати в натуральних одиницях (наприклад, продуктивність однопараметричних машин та устаткування), грошовому виразі або в умовних балах (для об'єктів з кількома важливими параметрами, що доповнюють один одного) [59, с. 352].

## Л

**Ланцюг створення вартості** — сукупність координованих дій фірми із задоволення потреб клієнтів, що починається з установалення контактів з постачальниками та придбання в них товарів і послуг, продовжується послідовними стадіями виробництва, продажем, маркетингом і доставкою товарів клієнтам. Кожна стадія створення вартості пов'язана з наступним етапом руху й орієнтована на запити споживачів. Кожна ланка ланцюга створення вартості повинна намагатися забезпечити конкурентні переваги за рахунок або менших витрат, або підвищення якості чи споживацьких характеристик товарів, а також створювати більшу вартість. Певною мірою ідея ланцюга вартості була присутньою ще в концепції доданої вартості, але у завершеному вигляді першим її виклав М. Портер [72, с. 278, 279].

## М

**Межі ринку територіальні (географічні)** — територія зі сферою взаємовідносин купівлі-продажу товару (групи товарів), в межах якої за звичайних умов споживач може легко задоволь-

нити свій попит на певний товар і яка може бути, як правило, територією держави, області, району, міста тощо або їхніми частинами [92].

**Межі ринку товарні** — товар (товарна група), сукупність схожих, однорідних предметів господарського обороту, в межах якої споживач за звичайних умов може перейти від споживання певного виду предметів господарського обороту до споживання іншого [92].

**Межі ринку часові** — час стабільності ринку, тобто період, протягом якого структура ринку, співвідношення попиту та пропозиції на ньому істотно не змінюються [92].

**Мета управління конкурентоспроможністю підприємства** — забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі [111, с. 58].

**Монопользація** — досягнення суб'єктом господарювання монопольного (домінуючого) становища на ринку товару, підтримання або посилення цього становища [7].

**Монопольне (домінуюче) становище суб'єкта господарювання** — становище суб'єкта господарювання на ринку, яке дозволяє йому самостійно чи разом з іншими суб'єктами господарювання визначати умови обороту товарів на ринку завдяки тому, що суб'єкт господарювання або не має на ринку товару жодного конкурента, або не зазнає значної конкуренції внаслідок обмеженості можливостей доступу інших суб'єктів господарювання щодо закупівлі сировини, матеріалів і збуту товарів, наявності бар'єрів доступу на ринок інших суб'єктів господарювання, наявності пільг чи інших обставин; або є одним із двох чи більше суб'єктів господарювання, що діють на ринку товару, якщо між ними немає конкуренції або є незначна конкуренція, і при цьому вони (разом узяті) не мають на ринку товару жодного конкурента або не зазнають значної конкуренції внаслідок обмеженості можливостей доступу інших суб'єктів господарювання щодо закупівлі сировини, матеріалів і збуту товарів, наявності бар'єрів доступу на ринок інших суб'єктів господарювання, наявності пільг чи інших обставин. Монопольним (домінуючим) вважається становище суб'єкта господарювання, частка якого на

ринку товару перевищує 35 %, якщо він не доведе, що зазнає значної конкуренції. Монопольним (домінуючим) також може бути (визнане становище суб'єкта господарювання, якщо його частка на ринку товару становить 35 або менше відсотків, але він не зазнає значної конкуренції, зокрема внаслідок порівняно невеликого розміру часток ринку, які належать конкурентам. Монопольним (домінуючим) вважається також становище кожного з кількох суб'єктів господарювання, якщо стосовно них виконуються такі умови: сукупна частка не більше ніж трьох суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки на ринку, перевищує 50 %; сукупна частка не більше ніж п'яти суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки на ринку, перевищує 70 % [7; 92].

## О

**Об'єкт конкуренції** — потреби групи споживачів, що формують певний сегмент ринку, вибраний підприємствами-суперниками. Саме споживач як об'єкт конкуренції проголошує своє останнє вирішальне слово на ринку [58, с. 17, 18].

**Об'єкт управління конкурентоспроможністю підприємства** — рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції [111, с. 58].

## П

**Підприємство** — самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності [2, ст. 62, п. 1]. Під підприємством звичайно розуміють організаційно відокремленого й економічно самостійного господарюючого суб'єкта, створеного для виробництва продукції, виконання робіт і надання послуг [59, с. 8].

**Попит** — певна кількість товару, яку споживачі готові або/та в змозі купити за певну ціну в межах певної території протягом певного періоду [92].

**Предмет конкуренції** — товар або послуга, через які фірми-суперники намагаються завоювати прихильність та гроші споживача. У більш широкому сенсі предметом конкуренції є певне благо, що його втілює в собі товар чи послуга [58, с. 17, 18].

**Програма з якості** — документ, що визначає порядок застосування системи управління якістю до конкретних проекту, продукції, процесу чи контракту [41, с. 159].

**Програма підвищення конкурентоспроможності** — план діяльності організації, згідно з яким людські, матеріальні, технічні, фінансові ресурси організуються у відповідності до конкретних цілей і завдань у заданих часових межах для поліпшення ринкового становища підприємства та підвищення рівня його конкурентоспроможності [80, с. 149].

**Пропозиція** — певна кількість товару, яку суб'єкт господарювання виробляє (або може виробити) і пропонує (або може пропонувати) для реалізації на ринку чи реалізує (або може реалізувати) на ринку за запропонованою ціною у межах певної території протягом певного періоду [92].

**Процес управління конкурентоспроможністю підприємства** — діяльність, що включає в себе низку етапів, зокрема: моніторинг конкурентного середовища та оцінювання конкурентної ситуації в галузі та на ринку; діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних суперників; конкурентне позиціонування підприємства — вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами у конкурентній боротьбі; розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізацію конкурентної стратегії підприємства [142, с. 9, 10].

## **Р**

**Ринкова економічна система** — економічна система, основними характеристиками якої є: приватна власність на ресурси та засоби виробництва; індивідуальна свобода вибору; конкуренція; мотивація отримання прибутку; ціни, що визначаються умовами ринкового попиту та ринкової пропозиції [126, с. 35, 36].

**Ринкові чинники успіху** — реалізовані фірмою 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 [139, с. 112].

**Ринок** — система товарно-грошових відносин, що виникають між покупцем і продавцем, яка включає механізм вільного ціноутворення, вільне підприємництво, що здійснюється на основі економічної самостійності, рівноправності та конкуренції суб'єктів господарювання у боротьбі за споживача; тим самим ринок виступає як регулятор господарської діяльності [61, с. 281]. Ринок — це взаємодія між усіма релевантними покупцями та продавцями, які беруть участь в обміні товарами, послугами, нерухомістю, акціями та облигаціями, працею тощо; це суспільний інститут, який зводить разом покупця та продавця для укладення ними угоди купівлі-продажу певного товару або послуги. Ринок існує всюди, де індивідууми або організації вступають у відносини купівлі-продажу [126, с. 35].

**Ринок загальнодержавний** — ринок товару, територіальні (географічні) межі якого охоплюють територію держави [92].

**Ринок регіональний** — ринок товару, територіальні (географічні) межі якого охоплюють територію окремого регіону, в тому числі частин відповідного регіону; ринок товару, територіальні (географічні) межі якого охоплюють територію кількох регіонів, у тому числі частин кількох регіонів [92].

**Ринок товару (товарний ринок)** — сфера обороту товару (взаємозамінних товарів), на який протягом певного часу і в межах певної території є попит і пропозиція [7].

## С

**Самооцінювання** — інструмент управління організацією, який дозволяє регулярно оцінювати діяльність будь-якої організаційної структури з вирішення завдань її безперервного вдосконалення. Полягає у всебічному та систематичному аналізуванні видів і результатів діяльності організації з погляду систем управління якістю або моделі досконалості. В основу методики самооцінювання, як правило, покладено систему оцінок, що відповідає моделям національних премій з якості [41, с. 157, 158].

**Сертифікація** — процедура, за допомогою якої визнаний в установленому порядку орган документально засвідчує відповідність продукції, системи управління якістю, системи управління довкіллям, персоналом установленим законодавством вимогам [41, с. 160].

**Сертифікація добровільна** — сертифікація, що 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 [41, с. 160].

**Сертифікація обов'язкова** — сертифікація, що проводиться на відповідність обов'язковим вимогам нормативної документації, регламентованим законодавством стосовно безпеки продукції для життя, здоров'я громадян, її сумісності та взаємозамінності, охорони навколишнього середовища, метрологічних норм і правил тощо [41, с. 160].

**Система конкурентних стратегій підприємства** — сукупність стратегій, націлених на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та на зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку; система конкурентних стратегій підприємства включає в себе стратегію надбання конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегію його конкурентної поведінки [35, с. 45].

**Система менеджменту якості** — організаційна основа управління підприємством, яка в широкому сенсі може розглядатися як система управління, що спрямовує та контролює діяльність організації щодо якості; цю систему треба розглядати як широку організаційну структуру, яка виконує не тільки функції управління якістю, але й включає елементи з інших сфер діяльності, котрі найбільше впливають на якість продукції [41, с. 152].

**Система управління конкурентоспроможністю підприємства** — у широкому сенсі може бути ототожненою із системою загального управління підприємством, яке функціонує в умовах конкуренції [142, с. 9, 10]; комплекс взаємопов'язаних елементів, взаємодія яких створює основу для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства. Основними елементами системи управління конкурентоспроможністю підприємства є мета, об'єкт і суб'єкт, процес управління [111, с. 58, 59].

**Споживач** — юридична чи фізична особа, яка здійснює діяльність з придбання та використання товарів, послуг, робіт на відповідному товарному (товарних) ринку (ринках) [92].

**Стандарт** — документ, що встановлює для загального і багаторазового застосування правила, загальні принципи або характеристики, які стосуються діяльності чи її результатів, з метою досягнення оптимального ступеня впорядкованості у певній сфері [41, с. 158].

**Стандартизація** — діяльність, що полягає в установленні положень для загального і багаторазового застосування щодо наявних чи можливих завдань з метою досягнення оптимального ступеня впорядкування у певній сфері, результатом якої є підвищення ступеня відповідності продукції, процесів і послуг їх функціональному призначенню, усунення бар'єрів у торгівлі та сприяння науково-технічному співробітництву [41, с. 158].

**Стратегії конкуренції загальні (генеричні)** — виділені та охарактеризовані М. Портером три потенційно успішних загальних стратегічних підходи: 1) найменші сукупні витрати; 2) диференціація; 3) зосередження [116, с. 51].

**Стратегічна група** — група фірм галузі, що дотримуються однакової чи подібної стратегії за стратегічними показниками. У галузі може бути лише одна стратегічна група, якщо всі фірми дотримуються практично однієї стратегії. В іншому разі кожна фірма може бути відмінною від інших стратегічною групою [76, с. 87].

**Стратегічна зона господарювання** — окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який прагне вийти [144, с. 377].

**Стратегія впровадження інновацій** — стратегія зосереджування зусиль підприємства на пошуку принципово нових, ефективних технологій, проектуванні запитаних, але неіснуючих на цей момент товарів, розробленні нових методів організації виробництва, прийомів стимулювання попиту тощо. Головна мета — випередити конкурентів та одноособово зайняти ринкову нішу, де конкуренція відсутня або дуже мала [23, с. 117, 118].

**Стратегія диференціації** — одна з трьох загальних (генеричних) стратегій конкуренції за класифікацією М. Портера, сутність якої полягає в орієнтації підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, які визнаються важливими достатньо великою кількістю споживачів [144, с. 379].

**Стратегія диференціації продукту** — стратегія спеціалізації підприємства на виготовленні особливої (іноді — незвичайної) продукції, яка є модифікацією стандартного виробу; така продукція є незамінною для споживачів, якщо стандартні вироби їх не влаштовують [23, с. 116, 117]. Фактично ця стратегія — ні що інше, як *стратегія диференціації* за класифікаційним підходом М. Портера.

**Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства** — комплексна стратегія підприємства, яка включає довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності. Складовими стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є: товарно-ринкова, ресурсно-ринкова, технологічна, інтеграційна, інвестиційно-фінансова, соціальна, управлінська стратегії [35, с. 46].

**Стратегія зниження собівартості** — стратегія орієнтування підприємства на масовий випуск стандартної продукції, що зазвичай є більш ефективним і потребує менших питомих витрат, ніж виготовлення невеликих партій різнорідної продукції; стимулом до її використання є значна економія на масштабі виробництва та залучення великої кількості споживачів, для яких ціна є визначальним чинником при придбанні товару [23, с. 116]. Фактично стратегія зниження собівартості тотожна до *стратегії найменших сукупних витрат* за класифікаційним підходом М. Портера.

**Стратегія зосередження** — одна з трьох загальних (генеричних) стратегій конкуренції за класифікацією М. Портера, сутність якої полягає в орієнтуванні підприємства на підвищення спеціалізації діяльності з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтування на весь ринок [144, с. 380].

**Стратегія конкурентної поведінки підприємства** — план щодо комплексу наступальних чи захисних (а досить часто — і коопераційних) дій підприємства, спрямованих на досягнення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції і, отже, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень [116, с. 51].

**Стратегія найменших сукупних витрат** — одна з трьох загальних (генеричних) стратегій конкуренції за класифікацією М. Портера, сутність якої полягає в орієнтуванні підприємства на

зайняття позиції ринкового лідера за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції [144, с. 379].

**Стратегія негайного реагування на потреби ринку** — стратегія, що має на меті максимально швидко задоволення потреб, які виникають у різних сферах бізнесу. Основний принцип поведінки підприємств — вибір і реалізація проектів, найбільш рентабельних у поточних ринкових умовах [23, с. 118].

**Стратегія сегментування ринку** — стратегія, спрямована на забезпечення переваги перед конкурентами у виокремленому та часто єдиному сегменті ринку, який виділяється на основі географічного, психографічного, поведінкового, демографічного або інших принципів сегментації. Основна ідея полягає в тому, що компанія може обслуговувати свій вузький цільовий ринок ефективніше, ніж конкуренти, котрі розосереджують власні ресурси по всьому ринку [23, с. 117]. Фактично стратегія сегментування ринку є тотожною до *стратегії зосередження* за класифікаційним підходом М. Портера.

**Суб'єкт господарювання** — юридична особа незалежно від організаційно-правової форми та форми власності чи фізична особа, що здійснює діяльність з виробництва, реалізації, придбання товарів або ж іншу господарську діяльність. Суб'єктами господарювання визнаються також органи державної влади, органи місцевого самоврядування, а також органи адміністративно-господарського управління та контролю в частині їхньої діяльності з виробництва, реалізації, придбання товарів чи іншої господарської діяльності [7].

**Суб'єкти конкуренції** — підприємства-виробники та фірми, що надають послуги, а також (на міжнародному рівні) транснаціональні корпорації, регіони (регіональні угруповання), держави [58, с. 17, 18].

**Суб'єкти товарного ринку** — суб'єкти господарювання, фізичні і юридичні особи, які продають, реалізують, постачають, виробляють, придбавають, споживають, використовують або можуть продавати, реалізувати, постачати, виробляти, придбавати, споживати, використовувати товари на ринку з відповідними межами [92].

**Суб'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства** — певне коло осіб, які реалізують мету управління конкурентоспроможністю підприємства [111, с. 59].

**Сукупні витрати протягом життєвого циклу об'єкта** — витрати, які обов'язково потрібно здійснити, щоб одержати від об'єкта відповідний корисний ефект (включають витрати на придбання, експлуатацію та утилізацію об'єкта) [59, с. 352].

## Т

**Товар** — будь-який предмет господарського обороту, в тому числі продукція, роботи, послуги, документи, що підтверджують зобов'язання та права (зокрема, цінні папери) [7].

## У

**Управління конкурентоспроможністю підприємства** — різновид управлінської діяльності, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції [111, с. 58]. Управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе передбачення загроз і можливостей, що виникають під впливом конкуренції, аналіз конкурентних ситуацій в галузі та на ринку, оцінювання ринкового становища підприємства та його конкурентів, розроблення заходів зі зниження негативних наслідків конкурентної боротьби та використання механізму конкуренції для подальшого розвитку підприємства [142, с. 9, 10].

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямоване на: нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них; використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства; забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень — їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку [111, с. 60].

## Ф

**Фірма** — загальний термін для позначення будь-якого комерційного підприємства, тобто підприємства, створеного з метою отримання прибутку [112, с. 344].

## Ц

**Цикл Демінга (PDCA — Plan-Do-Check-Act)** — модель циклічного поліпшення якості процесів за рахунок зменшення варіацій і виключення причин, що порушують стабільність процесів при послідовному виконанні в межах організації чотирьох етапів робіт: планування — виконання — перевірення — коригувальні дії [41, с. 154].

## Я

**Якість** — ступінь, до якого сукупність власних характеристик продукції, процесу або системи задовольняє сформульовані потреби або очікування — загальнозрозумілі чи обов'язкові [41, с. 153].

## ПЛАНИ СЕМІНАРСЬКИХ І ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ, ПОРЯДОК ЇХ ПРОВЕДЕННЯ

**Заняття 1.** Загальна характеристика курсу «Управління конкурентоспроможністю підприємства» і форм організації навчального процесу

### *Ключові програмні питання*

- 1. Конкурентоспроможність як базова детермінанта ефективного функціонування підприємства в ринковому середовищі.**
- 2. «Управління конкурентоспроможністю підприємства» як системоформуючий курс у підготовці економістів і менеджерів.**
- 3. Базові положення та концепції сучасної економічної теорії як методологічна основа курсу.**
- 4. Базові положення та концепції теорії управління як складова методології курсу.**
- 5. Предмет, мета і завдання дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства»; зв'язок курсу з іншими дисциплінами.**



### *Література для підготовки до семінарського заняття*

1. *Омельяненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В.* Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисц. — К.: КНЕУ, 2006. (Вступ; Методичні поради до вивчення тем курсу: Тема 1. «Введення в дисципліну “Управління конкурентоспроможністю підприємства”»; Термінологічний словник; Порядок і критерії оцінювання знань студентів з дисципліни під час поточного та підсумкового контролю); Література).

2. *Азоев Г. Л., Челенков А. П.* Конкурентные преимущества фирмы. — М.: ОАО «Типография “Новости”», 2000. (Гл. 1 «Конкуренция и конкурентные преимущества»).

3. *Кныш М. И.* Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. — СПб.: Б.и., 2000. (Гл. 1 «Теоретические аспекты конкуренции»).

4. *Фатхутдинов Р. А.* Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. — М.: ИНФРА-М, 2000. (Гл. 1 «Конкуренция и конкурентоспособность как движущая сила развития общества»; гл. 2 «Сущность основных экономических законов функционирования рыночных отношений»; гл. 4 «Сущность научных подходов (принципов) к управлению конкурентоспособностью»).

5. *Юданов А. Ю.* Конкуренция: теория и практика. — М.: АКАЛИС, 1996. (Гл. 7 «Экономика как сообщество конкурирующих компаний»).

### **Порядок проведения занятия**

1. Ознайомлення студентів із формами організації навчального процесу при вивченні дисципліни, з системою поточного та підсумкового контролю знань і з порадами щодо організації їхньої самостійної роботи над вивченням курсу.
2. З'ясування ступеня засвоєння студентами матеріалу нормативного рівня проведенням опитування з програмних питань.
3. Обговорення дискусійних питань; оцінювання ступеня активності студентів та якості їхніх виступів і коментарів під час проведення дискусії.
4. Підбиття підсумків заняття; рекомендації та поради щодо підготовки до наступного семінарського заняття.

### **Заняття 2. Конкурентоспроможність як категорія і як властивість підприємства, що функціонує в умовах ринкової економіки**

#### **Ключові програмні питання**

1. Базові поняття «ринкова економічна система», «ринок», «конкуренція», «підприємство», «конкурентні переваги», «конкурентоспроможність», їх взаємозв'язок та взаємозумовленість.
2. Сутність та види економічної конкуренції; об'єкт, суб'єкт і предмет конкуренції.
3. Конкурентоспроможність суб'єкта конкуренції та її основні ознаки.
4. Еволюція поглядів на конкуренцію та джерела набуття підприємствами конкурентних переваг.



## **Література для підготовки до семінарського заняття**

1. *Омельяненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В.* Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисц. — К.: КНЕУ, 2006. (Методичні поради до вивчення тем курсу: Тема 2. «Конкурентоспроможність як категорія і як властивість підприємства, що функціонує в умовах ринкової економіки»).

2. *Азоев Г. Л., Челенков А. П.* Конкурентные преимущества фирмы. — М.: ОАО «Типография “Новости”», 2000. (Гл. 1 «Конкуренция и конкурентные преимущества»).

3. *Кныш М. И.* Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. — СПб.: Б.и., 2000. (Гл. 1 «Теоретические аспекты конкуренции»).

4. *Томпсон А., Формби Дж.* Экономика фирмы: Учеб. пособие для студ., обучающихся по экон. направлениям и спец.: Пер. с англ. — М.: БИНОМ, 1998. (Гл. 10 «Как работает рынок: модель совершенной конкуренции»; гл. 11 «Как работает рынок: случай монополии»; гл. 12 «Как работает рынок: модель монополистической конкуренции»; гл. 13 «Как работает рынок: несколько моделей олигополии»).

5. *Удалов Т. Г.* Конкурентное право: Навч. посіб. — К.: Школа, 2004. (Гл. 3 «Ринок та його дослідження»).

6. *Фатхутдинов Р. А.* Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. — М.: ИНФРА-М, 2000. — (Гл. 1 «Конкуренция и конкурентоспособность как движущая сила развития общества»).

### **Порядок проведения занятия**

1. З'ясування ступеня засвоєння студентами матеріалу нормативного рівня проведенням опитування з програмних питань.

2. Обговорення дискусійних питань; оцінювання ступеня активності студентів та якості їхніх виступів і коментарів під час проведення дискусії.

3. Підбиття підсумків заняття; рекомендації та поради щодо підготовки до наступного семінарського заняття.

4. Видача студентам завдання на опрацювання кейсу, додаткових запитань та інформаційних матеріалів для індивідуальної підготовки до групового обговорення проблематики кейсу на наступному семінарському занятті.

### **Заняття 3. Структура конкурентного середовища підприємства**

#### **Ключові програмні питання**

- 1. Зовнішнє середовище функціонування підприємства — сутність, склад, місце в ньому конкурентного середовища.**
- 2. Рушійні сили ринку та причини змін умов конкуренції; чинники, що впливають на силу конкурентної боротьби.**
- 3. Модель «П'яти сил конкуренції» М. Портера та її елементи як основні чинники конкурентного середовища.**
- 4. Державне регулювання конкуренції як «шостий» чинник конкурентного середовища. Закони та підзаконні акти, що регулюють конкурентні відносини в Україні.**



#### **Література для підготовки до семінарського заняття**

1. *Омельяненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В.* Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисц. — К.: КНЕУ, 2006. (Методичні поради до вивчення тем курсу: Тема 3 «Конкурентне середовище підприємства»).
2. *Азоев Г. Л., Челенков А. П.* Конкурентные преимущества фирмы. — М.: ОАО «Типография “Новости”», 2000. (Гл. 1 «Конкуренция и конкурентные преимущества»).
3. *Кньши М. И.* Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. — СПб.: Б.и., 2000. (Гл. 3 «Конкурентное поведение»).
4. *Портер М. Е.* Стратегія конкуренції: Пер. з англ. — К.: Основи, 1998. (Розд. «Структурний аналіз галузей»).
5. *Удалов Т. Г.* Конкурентне право: Навч. посіб. — К.: Школа, 2004. (Гл. 2 «Загальні аспекти конкуренції і монополії. Законодавство про захист економічної конкуренції»; гл. 5 «Держава як інститут, що забезпечує захист та розвиток конкуренції»).
6. *Шериньова З. Є.* Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. (Ч. 2 «Стратегічний аналіз»).

### **Порядок проведення заняття**

1. З'ясування ступеня засвоєння студентами матеріалу нормативного рівня проведенням опитування з програмних питань.
2. Обговорення дискусійних питань; оцінювання ступеня активності студентів та якості їхніх виступів і коментарів під час проведення дискусії.
3. Обговорення кейсу, в процесі розбору якого студенти на конкретному прикладі діагностують основні елементи конкурентного середовища підприємства та оцінюють силу їх впливу на конкуренцію. Оцінювання ступеня активності студентів та якості їхніх виступів і коментарів під час обговорення кейсу.
4. Підбиття підсумків заняття; рекомендації та поради щодо підготовки до наступного семінарського заняття.

### **Заняття 4. Інструментарій аналізу конкурентного середовища підприємства**

#### **Ключові програмні питання**

1. **Методики оцінювання інтенсивності конкуренції.**
2. **Методики оцінювання сили чинників конкурентного середовища.**
3. **Методики аналізу діяльності конкурентів.**
4. **Методика побудови та інтерпретації карти стратегічних груп.**
5. **Методика побудови та інтерпретації конкурентної карти ринку.**



#### **Література для підготовки до семінарського заняття**

1. *Омельяненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В.* Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисц. — К.: КНЕУ, 2006. (Методичні поради до вивчення тем курсу: Тема 3. «Конкурентне середовище підприємства»).

2. *Азоев Г. Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. (Гл. 2 «Диагностика конкурентной среды предприятия»; гл. 3 «Анализ деятельности конкурентов»).

3. *Портер М. Е.* Стратегія конкуренції: Пер. з англ. — К.: Основи, 1998. (Розд. 1 «Структурний аналіз галузей»; розд. 3 «Основи аналізу конкуренції»; розд. 7 «Структурний аналіз у межах галузей»).

4. Конкуренция и антимонопольное регулирование: Учеб. пособие для вузов / С. Б. Авдашева, В. А. Аронин, И. К. Ахполов и др.; Под ред. А. Г. Цыганова. — М.: Логос, 1999. (Гл. 3 «Основные параметры товарных рынков»).

5. *Удалов Т. Г.* Конкурентне право: Навч. посіб. — К.: Школа, 2004. (Гл. 3 «Ринок та його дослідження»).

6. *Шевченко Л. С.* Конкурентное управление: Учеб. пособие. — Х.: Эспада, 2004. (Гл. 2 «Конкурентоспособность фирмы: сущность, критерии и показатели оценки»).

### **Порядок проведения занятия**

1. З'ясування ступеня засвоєння студентами матеріалу нормативного рівня проведенням опитування з програмних питань.
2. Розв'язування типових задач; оцінювання ступеня активності студентів та якості набутих практичних навиків.
3. Підбиття підсумків заняття; рекомендації та поради щодо підготовки до наступного семінарського заняття.
4. Видача студентам завдання на опрацювання міні-кейсів, додаткових запитань та інформаційних матеріалів для індивідуальної підготовки до групового обговорення проблематики кейсів на наступному семінарському занятті.

### **Заняття 5. Конкурентні переваги підприємства**

#### **Ключові програмні питання**

1. Сутність і співвідношення понять «ринкові чинники успіху», «ключові компетенції», «конкурентні переваги».
2. Властивості конкурентних переваг.

**3. Сфери формування та реалізації конкурентних переваг.**

**4. Види та джерела формування конкурентних переваг.**



**Література для підготовки  
до семінарського заняття**

1. *Омельяненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В.* Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисц. — К.: КНЕУ, 2006. (Методичні поради до вивчення тем курсу: Тема 4. Конкурентні переваги підприємства).

2. *Азоев Г. Л., Челенков А. П.* Конкурентные преимущества фирмы. — М.: ОАО «Типография “Новости”», 2000. (Гл. 1 «Конкуренция и конкурентные преимущества»).

3. *Портер М.* Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. (Ч. I «Основы конкурентного преимущества»).

4. *Портер М. Е.* Стратегія конкуренції: Пер. з англ. — К.: Основи, 1998. (Розд. 2 «Загальні стратегії конкуренції»).

5. *Томпсон А., Формби Дж.* Экономика фирмы: Учеб. пособие для студ., обучающихся по экон. направлениям и спец.: Пер. с англ. — М.: БИНОМ, 1998. (Гл. 16 «Конкурентное преимущество»).

6. *Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие: Под ред. А. П. Градова.* — СПб.: Спец. л-ра, 1999. (Гл. 4 «Основы теории конкурентного преимущества»).

**Порядок проведення заняття**

1. З'ясування ступеня засвоєння студентами матеріалу нормативного рівня проведенням експрес-тестування та усного опитування з програмних питань.

2. Обговорення дискусійних питань і міні-кейсів; оцінювання ступеня активності студентів та якості їхніх виступів і коментарів під час проведення дискусії та обговорення міні-кейсів.

3. Підбиття підсумків заняття; рекомендації та поради щодо підготовки до наступного заняття.

4. Видача студентам завдання на опрацювання кейсу, додаткових запитань та інформаційних матеріалів для індивідуальної підготовки до групового обговорення проблематики кейсу на наступному семінарському занятті.

## **Заняття 6. Конкурентна стратегія: сутність і види**

### **Ключові програмні питання**

- 1. Сутність поняття «конкурентна стратегія». Взаємозв'язок базової стратегії конкуренції та конкурентних переваг підприємства.**
- 2. Співвідношення та взаємозв'язок конкурентної стратегії з іншими стратегіями організації.**
- 3. Найпоширеніші класифікації стратегій ринкової конкуренції.**
- 4. Стратегії набуття конкурентної переваги (загальні стратегії конкуренції).**



### **Література для підготовки до семінарського заняття**

1. *Омельяненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В.* Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисц. — К.: КНЕУ, 2006. (Методичні поради до вивчення тем курсу: Тема 5. Конкурентні стратегії).

2. *Азоев Г. Л., Челенков А. П.* Конкурентные преимущества фирмы. — М.: ОАО «Типография “Новости”», 2000. (Гл. 3 «Разработка и реализация стратегии конкуренции»).

3. *Кныш М. И.* Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. — СПб.: Б. и., 2000. (Гл. 3 «Конкурентное поведение»).

4. *Портер М.* Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. (Ч. II «Корпоративная стратегия и конкурентные преимущества»).

5. *Портер М. Е.* Стратегія конкуренції: Пер. з англ. — К.: Основи, 1998. (Вступ; Розд. 2 «Загальні стратегії конкуренції»).

6. *Шериньова З. Є.* Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. (Ч. 3 «Визначення цілей, стратегій та формування “стратегічного набору”»).

## Порядок проведення заняття

1. З'ясування ступеня засвоєння студентами матеріалу нормативного рівня проведенням експрес-тестування та усного опитування з програмних питань.
2. Обговорення дискусійних питань; оцінювання ступеня активності студентів та якості їхніх виступів і коментарів під час проведення дискусії.
3. Обговорення кейсу, в процесі розбору якого студенти:
  - відповідають на питання бліцопитування;
  - опрацьовують запропоновані проблемні питання за кейсом в малих групах з подальшим винесенням результатів на загальне обговорення;
  - формулюють візію та місію «Гала-радіо» на момент його заснування, спираючись на інформацію, що міститься в кейсі;
  - ідентифікують головну мету, стратегію і результати діяльності компанії на сьогодні;
  - визначають стадію життєвого циклу підприємства;
  - оцінюють існуючий на сьогодні розрив між візією та досягнутими результатами, а також відповідність формату «Гала-радіо» цільовій аудиторії, визначеній компанією; визначають ступінь відповідності стратегії та результатів її реалізації візії та поставленим цілям;
  - оцінюють правильність розроблення заходів щодо впровадження стратегії;
  - розробляють та обґрунтовують стратегічні рішення щодо подальшої діяльності радіокомпанії в напрямку досягнення її візії.Оцінювання ступеня активності студентів та якості їхніх виступів і коментарів під час обговорення кейсу.
4. Підбиття підсумків заняття; рекомендації та поради щодо підготовки до наступного заняття.
5. Видача студентам завдання на опрацювання кейсу, додаткових запитань та інформаційних матеріалів для індивідуальної підготовки до групового обговорення проблематики кейсу на наступному семінарському занятті.

## Заняття 7. Система конкурентних стратегій підприємства

### Ключові програмні питання

1. Склад системи конкурентних стратегій підприємства.
2. Стратегії конкурентної поведінки підприємства. Кооперація як сучасний варіант конкурентної поведінки фірми.
3. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності як комплексна стратегія.
4. Ситуаційне проектування конкурентної стратегії підприємства.



### Література для підготовки до семінарського заняття

1. *Омельяненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В.* Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисц. — К.: КНЕУ, 2006. (Методичні поради до вивчення тем курсу: Тема 5. «Конкурентні стратегії»).

2. *Азоев Г. Л., Челенков А. П.* Конкурентные преимущества фирмы. — М.: ОАО «Типография “Новости”», 2000. (Гл. 4 «Развитие конкурентных преимуществ в различных рыночных ситуациях»).

3. *Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. А., Качалов Р. М.* Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. — М.: ОАО «Изд-во Экономика», 1997. (Гл. 3 «Стратегическое планирование на предприятии»).

4. *Котлер Ф.* Маркетинг Менеджмент. — СПб.: Питер Ком, 1998. (Гл. 13 «Разработка маркетинговых стратегий для лидеров, претендентов на лидерство, последователей и обитателей рыночных ниш»).

5. *Портер М.* Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. (Ч. IV «Применение наступательной и оборонительной конкурентной стратегии»).

6. *Портер М. Е.* Стратегія конкуренції: Пер. з англ. — К.: Основи, 1998. (Розд. 9 «Стратегія конкуренції у фрагментованих галузях»; розд. 10 «Стратегія конкуренції у новоутворених галузях»; розд. 11 «Перехід до стадії зрілості галузі»; розд. 12 «Структурні конкуренції у занепадаючих галузях»; розд. 13 «Конкуренція у глобальних галузях»).

### **Порядок проведення заняття**

1. З'ясування ступеня засвоєння студентами матеріалу нормативного рівня проведенням експрес-тестування та усного опитування з програмних питань.
2. Обговорення дискусійних питань; оцінювання ступеня активності студентів і якості їхніх виступів і коментарів під час проведення дискусії.
3. Обговорення кейсу, в процесі розбору якого студенти:
  - визначають основні недоліки проведеного SWOT-аналізу;
  - пропонують власні пропозиції щодо можливих стратегій у відповідних квадрантах результируючої матриці SWOT-аналізу;
  - розробляють вичерпний список ключових чинників успіху у відповідній галузі;
  - визначають перелік даних по підприємству, необхідних для формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.Оцінювання ступеня активності студентів та якості їхніх виступів і коментарів під час обговорення кейсу.
4. Підбиття підсумків заняття; рекомендації та поради щодо підготовки до проведення першого проміжного модульного контролю.

### **Заняття 8. Перший проміжний модульний контроль**

#### **Порядок проведення заняття**

1. Перевірка ступеня засвоєння студентами матеріалу 1—5 тем програми курсу проведенням письмової контрольної роботи.
2. Рекомендації та поради щодо підготовки до наступного семінарського заняття.

## Заняття 9. Конкурентоспроможність товару та методи її оцінювання

### Ключові програмні питання

1. Критерії та чинники конкурентоспроможності товару.
2. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції.
3. Процес управління конкурентоспроможністю товару.
4. Якість товару — основний важіль забезпечення його конкурентоспроможності.



### Література для підготовки до семінарського заняття

1. *Омельяненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В.* Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисц. — К.: КНЕУ, 2006. (Методичні поради до вивчення тем курсу: Тема 6. «Конкурентоспроможність товару та методи її оцінювання»).

2. *Економіка підприємства: — Підручник / 2-ге вид. За заг. ред. С. Ф. Покропівного. — КНЕУ, 2000. (Гл. 14 «Виробництво, якість і конкурентоспроможність продукції»).*

3. *Лифиц И. М.* Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. — М.: Юрайт-М, 2001. (Гл. 1 «Критерии конкурентоспособности товаров»; гл. 2 «Факторы конкурентоспособности товаров»; гл. 3 «Роль стандартизации, сертификации и систем качества в обеспечении конкурентоспособности товаров»; гл. 4 «Методы оценки конкурентоспособности товаров»).

4. *Лифиц И. М.* Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг: Учеб. пособие. — М.: Юрайт-Издат, 2004. (Гл. 2 «Критерии конкурентоспособности товаров и услуг»; гл. 4 «Микроэкономические факторы конкурентоспособности»; гл. 5 «Техническое регулирование как фактор конкурентоспособности»; гл. 6 «Методы оценки конкурентоспособности товаров»; гл. 7 «Особенности оценки конкурентоспособности услуг»).

5. *Павленко А. Ф., Войчак А. В.* Маркетинг: Підручник. — К.: КНЕУ, 2003. (Гл. 4 «Маркетингова товарна політика»).

### **Порядок проведення заняття**

1. Обговорення результатів першого модульного контролю. Надання студентам порад і рекомендацій щодо усунення прогалин у засвоєнні навчального матеріалу, виявлених у процесі контролю.
2. З'ясування ступеня засвоєння студентами матеріалу нормативного рівня проведенням усного опитування з програмних питань.
3. Обговорення дискусійних питань; оцінювання ступеня активності студентів та якості їхніх виступів і коментарів під час проведення дискусії.
4. Розв'язування типових задач; оцінювання ступеня активності студентів та якості набутих практичних навиків.
5. Підбиття підсумків заняття; рекомендації та поради щодо підготовки до наступного семінарського заняття.

### **Заняття 10. Конкурентоспроможність підприємства та методи її оцінювання**

#### **Ключові програмні питання**

1. Сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства». Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства.
2. Ключові аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
3. Принципи та загальний порядок оцінювання конкурентоспроможності підприємства.
4. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.



#### **Література для підготовки до семінарського заняття**

1. *Омельяненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В.* Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.-метод. посіб. для самост.

вивчення дисц. — К.: КНЕУ, 2006. (Методичні поради до вивчення тем курсу: Тема 2. «Конкурентоспроможність як категорія і як властивість підприємства, що функціонує в умовах ринкової економіки»; тема 7 «Система та процес управління конкурентоспроможністю підприємства»).

2. *Кобиляцький Л. С* Управління конкурентоспроможністю: Навч. посіб. — К.: Зовн. торгівля, 2003. (Розд. 4 «Визначення конкурентоспроможності підприємств на закордонних ринках»).

3. *Піддубний І. О., Піддубна А. І.* Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / За ред. І. О. Піддубного. — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. (Тема 2 «Міжнародна конкуренція і конкурентоспроможність»).

4. *Фатхутдинов Р. А.* Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособие. — М.: Эксмо, 2004. (Гл. 8 «Методы оценки конкурентоспособности объектов»).

5. *Шевченко Л. С.* Конкурентное управление: Учеб. пособие. — Х.: Еспада, 2004. (Гл. 2 «Конкурентоспособность фирмы: сущность, критерии и показатели оценки»).

### **Порядок проведення заняття**

1. З'ясування ступеня засвоєння студентами матеріалу нормативного рівня проведенням експрес-тестування та усного опитування з програмних питань.
2. Обговорення дискусійних питань; оцінювання ступеня активності студентів та якості їхніх виступів і коментарів під час проведення дискусії.
3. Розв'язування типових задач; оцінювання ступеня активності студентів та якості набутих практичних навиків.
4. Підбиття підсумків заняття; рекомендації та поради щодо підготовки до наступного семінарського заняття.
5. Видача студентам завдання на опрацювання кейсу, додаткових запитань та інформаційних матеріалів для індивідуальної підготовки до групового обговорення проблематики кейсу на наступному семінарському занятті.

## **Заняття 11. Система та процес управління конкурентоспроможністю підприємства**

### **Ключові програмні питання**

- 1. Сутність управління конкурентоспроможністю підприємства. Система управління конкурентоспроможністю підприємства.**
- 2. Мета і принципи, об'єкт і суб'єкт управління конкурентоспроможністю підприємства.**
- 3. Функції та процес управління конкурентоспроможністю підприємства.**
- 4. Специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів.**



### **Література для підготовки до семінарського заняття**

1. *Омельяненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В.* Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисц. — К.: КНЕУ, 2006. (Методичні поради до вивчення тем курсу: Тема 7. «Система та процес управління конкурентоспроможністю підприємства»).
2. *Кныш М. И.* Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. — СПб.: Б. и., 2000. (Гл. 4 «Типы конкурентных стратегий»).
3. *Кобиляцький Л. С.* Управління конкурентоспроможністю: Навч. посіб. — К.: Зовн. торгівля, 2003. (Розд. 4 «Визначення конкурентоспроможності підприємств на закордонних ринках»).
4. *Піддубний І. О., Піддубна А. І.* Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / За ред. І. О. Піддубного. — Х.: ВД «ИНЖЕК», 2004. (Тема 3 «Теоретичні засади управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства»).
5. *Фатхутдинов Р. А.* Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособие. — М.: Эксмо, 2004. (Гл. 13 «Формирование целей и структуры стратегии повышения конкурентоспособности организации»; гл. 14 «Обеспечение разработки и реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации»; гл. 15 «Механизм реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации»).

### *Порядок проведення заняття*

1. З'ясування ступеня засвоєння студентами матеріалу нормативного рівня проведенням експрес-тестування та усного опитування з програмних питань.
2. Обговорення дискусійних питань; оцінювання ступеня активності студентів та якості їхніх виступів і коментарів під час проведення дискусії.
3. Обговорення кейсу, в процесі розбору якого студенти:
  - визначають, яка важлива інформація не знайшла відображення в описі відповідних складових стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
  - складають перелік конкурентних переваг і ключових компетенцій, на які спирається фірма у своїй діяльності;
  - ідентифікують вади стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства і розробляють власні пропозиції стосовно її поліпшення.Оцінювання ступеня активності студентів та якості їхніх доповідей, виступів та коментарів при обговоренні кейсу.
4. Підбиття підсумків заняття; рекомендації та поради щодо підготовки до наступного семінарського заняття.

### **Заняття 12. Розроблення та забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності**

#### *Ключові програмні питання*

1. Концепція розроблення та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.
2. Етапи розроблення програми підвищення конкурентоспроможності.
3. Програми підвищення конкурентоспроможності галузі та країни.



## **Література для підготовки до семінарського заняття**

1. *Омельяненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В.* Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисц. — К.: КНЕУ, 2006. (Методичні поради до вивчення тем курсу: Тема 8. «Розроблення та забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності»).

2. *Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В.* Управління проектами: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2003. (Розд. 3 «Методичні основи планування та контролю проекту»).

3. *Кремнев Г. Р.* Управление производительностью и качеством: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 5. — М.: ИНФРА-М, 1999. (Учеб. элемент № 5 «Процессы и программы повышения производительности и качества»).

4. *Леонтьев С. В., Мясютин С. А., Тренев В. Н.* Стратегии успеха: обобщение опыта реформирования российских промышленных предприятий. — М.: ОАО «Типография “Новости”», 2000. (Гл. 2 «Методика и технология комплексной диагностики, разработки стратегии и программы работ по реформированию предприятия»).

### **Порядок проведення заняття**

1. З'ясування ступеня засвоєння студентами матеріалу нормативного рівня проведенням експрес-тестування та усного опитування з програмних питань.
2. Обговорення дискусійних питань; оцінювання ступеня активності студентів та якості їхніх доповідей, виступів і коментарів під час проведення дискусії.
3. Підбиття підсумків заняття; рекомендації та поради щодо підготовки до наступного семінарського заняття.
4. Видача студентам завдання на опрацювання кейсу, додаткових запитань та інформаційних матеріалів для індивідуальної підготовки до групового обговорення проблематики кейсу на наступному семінарському занятті.

## **Заняття 13. Менеджмент якості: основні концепції, інструментарій прийняття рішень, тенденції розвитку**

### **Ключові програмні питання**

- 1. Якість як економічна категорія. Якість і конкурентоспроможність: мікро- і макроаспекти.**
- 2. Принципи менеджменту якості.**
- 3. Функції, методи та інструменти управління якістю.**
- 4. Концепція загального управління якістю (TQM): базові положення та умови реалізації.**
- 5. Моделі оцінювання підприємств за критеріями Премій якості.**



### **Література для підготовки до семінарського заняття**

1. *Омельяненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В.* Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисц. — К.: КНЕУ, 2006. (Методичні поради до вивчення тем курсу: Тема 9. «Менеджмент якості як фундамент забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства»).

2. *Вакуленко А. В.* Управління якістю: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисц. — К.: КНЕУ, 2004. (Методичні поради до вивчення тем курсу: Розд. 1. «Базові положення сучасної концепції менеджменту якості»).

3. *Всеобщее управление качеством: Учеб. для вузов / О. П. Глудкин, Н. М. Горбунов, А. И. Гуров, Ю. В. Зорин; Под ред. О. П. Глудкина.* — М.: Горячая линия—Телеком, 2001. (Гл. 2 «Базовые концепции и идеология всеобщего управления качеством (TQM)»; гл. 3 «Семь основных инструментов контроля и роль кружков качества в их изучении»; гл. 4 «Семь инструментов управления и процесс развертывания функции качества (QFD)»).

4. *Латидус В. А.* Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. — М.: ОАО «Новости», 2000. (Гл. 1 «Концепция Всеобщего качества (TQM)»).

5. *Озвоздин В. Ю.* Управление качеством. Основы теории и практики: Учеб. пособие. — М.: Дело и сервис, 2002. (Разд. 3 «Терминология в области качества»; разд. 4 «Функции управления качеством»).

6. Мазур *И. И.*, Шапиро *В. Д.* Управление качеством: Учеб. пособие / Под ред. *И. И. Мазура.* — М.: Высш. шк., 2003. (Гл. 1 «Основные понятия»; гл. 2 «История управления качеством»; гл. 3 «Современная концепция менеджмента качества»).

### **Порядок проведения занятия**

1. З'ясування ступеня засвоєння студентами матеріалу нормативного рівня проведенням експрес-тестування та усного опитування з програмних питань.
2. Обговорення дискусійних питань; оцінювання ступеня активності студентів та якості їхніх доповідей, виступів і коментарів під час проведення дискусії.
3. Групова робота над кейсом, що має на меті оцінити підприємство за критеріями Європейської моделі ділової досконалості. Оцінювання ступеня активності студентів та якості їхніх виступів і коментарів під час обговорення кейсу.
4. Підбиття підсумків заняття; рекомендації та поради щодо підготовки до наступного семінарського заняття.

### **Заняття 14. Створення системи управління якістю на підприємстві та забезпечення її ефективного функціонування**

#### **Ключові програмні питання**

1. Стандарти на систему управління якістю ISO 9000. Призначення та структура галузевих систем стандартів QS 9000, GMP.
2. Поняття, склад і структура системи менеджменту якості (СМЯ) підприємства.
3. Порядок створення та етапи розроблення СМЯ. Впровадження СМЯ та забезпечення її ефективного функціонування.
4. Сертифікація систем якості на відповідність стандартам ISO 9000.



## **Література для підготовки до семінарського заняття**

1. *Омельяненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В.* Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисц. — К.: КНЕУ, 2006. (Методичні поради до вивчення тем курсу: Тема 9. «Менеджмент якості як фундамент забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства»).

2. *Бичківський Р. В.* та ін. Метрологія, стандартизація, управління якістю і сертифікація: Підручник / Р. В. Бичківський, П. Г. Столярчук, П. Р. Гамула. — 2-ге вид., випр. і доп. — Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. (Ч. 1 «Основи стандартизації»; ч. 4 «Система сертифікації УкрСЕПРО»; ч. 5 «Міжнародне співробітництво України в галузі метрології, стандартизації, сертифікації та управління якістю»).

3. *Вакуленко А. В.* Управління якістю: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисц. — К.: КНЕУ, 2004. (Методичні поради до вивчення тем курсу: Розд. 2. «Створення системи управління якістю на підприємстві та забезпечення її ефективного функціонування»).

4. ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги. — К.: Держстандарт України, 2001.

5. *Огвоздин В. Ю.* Управление качеством. Основы теории и практики: Учеб. пособие. — М.: Дело и сервис, 2002. (Разд. 5 «Международные стандарты ИСО серии 9000 и система QS-9000 по управлению и обеспечению качества продукции и услуг»; разд. 6 «Создание систем качества и обеспечение их эффективного функционирования»; разд. 7 «Сертификация продукции и систем качества. Правовые вопросы в области качества»).

6. *Фомичев С. К., Старостина А. А., Скрябина Н. И.* Основы управления качеством: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2000. (Разд. II «Стандарты управления и обеспечения качества (ISO 9000)»; разд. IV «Специальные вопросы менеджмента качества»).

### **Порядок проведення заняття**

1. З'ясування ступеня засвоєння студентами матеріалу нормативного рівня проведенням експрес-тестування та усного опитування з програмних питань.
2. Обговорення дискусійних питань; оцінювання ступеня активності студентів та якості їхніх доповідей, виступів і коментарів під час проведення дискусії.

3. Розв'язування типових задач; оцінювання ступеня активності студентів та якості набутих у процесі розв'язування задач практичних навиків.
4. Підбиття підсумків заняття; рекомендації та поради щодо підготовки до проведення другого проміжного модульного контролю.

### **Заняття 15. Другий проміжний модульний контроль**

#### *Порядок проведення заняття*

1. Перевірка ступеня засвоєння студентами матеріалу 6—9 тем програми курсу проведенням письмової контрольної роботи.
2. Рекомендації та поради щодо підготовки до підсумкового семінарського заняття.

### **Заняття 16. Підсумкове заняття**

#### *Порядок проведення заняття*

1. Обговорення результатів другого модульного контролю. Надання студентам порад і рекомендацій щодо усунення прогалин у засвоєнні навчального матеріалу, виявлених за результатами контролю.
2. Підбиття узагальненого підсумку з вивчення дисципліни в цілому. Надання студентам порад щодо систематизації всього вивченого матеріалу курсу перед іспитом.
3. Підсумовування результатів семестрового поточного контролю. Визначення сумарної поточної оцінки рівня знань кожного студента за результатами навчання протягом семестру (з урахуванням усіх оцінок за систематичність і активність роботи на семінарських заняттях, оцінок за виконання завдань для самостійного опрацювання, оцінок за виконання модульних контрольних робіт).



## НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

### 5.1. Тематика рефератів

1. Ринкові структури та їх ключові ознаки.
2. Досконала (чиста) конкуренція: сутність моделі, фундатори концепції.
3. Монополістична конкуренція: сутність моделі, фундатори концепції.
4. Олігополістична конкуренція: сутність моделі, фундатори концепції.
5. Еволюція теоретичних поглядів на конкуренцію та джерела набуття підприємством конкурентних переваг.
6. Парадигма «Нової конкуренції»: базові положення та принципи.
7. Системний підхід: сутність, принципи, використання в управлінні конкурентоспроможністю.
8. Процесний підхід: сутність, принципи, використання в управлінні конкурентоспроможністю.
9. Ситуаційний підхід: сутність, принципи, використання в управлінні конкурентоспроможністю.
10. Конкурентоспроможність держави: поняття, чинники, що впливають на рівень, підходи до оцінювання.
11. Конкурентоспроможність регіону: поняття, чинники, що впливають на рівень, підходи до оцінювання.
12. Конкурентоспроможність галузі: поняття, чинники, що впливають на рівень, підходи до оцінювання.
13. Конкурентоспроможність підприємства: поняття, чинники, що впливають на рівень, підходи до оцінювання.
14. Конкурентоспроможність персоналу: поняття, чинники, що впливають на рівень, підходи до оцінювання.

15. Конкурентоспроможність технології: поняття, чинники, що впливають на рівень, підходи до оцінювання.

16. Конкурентоспроможність продукції: поняття, чинники, що впливають на рівень, підходи до оцінювання.

17. Рекламна діяльність як чинник формування конкурентних переваг підприємства.

18. Цінова політика як чинник формування конкурентних переваг підприємства.

19. Управління людськими ресурсами як джерело формування ключових компетенцій підприємства.

20. Організаційна культура як джерело формування ключових компетенцій підприємства.

21. Продуктові, технологічні, управлінські інновації як фундамент забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

22. Концепція «ланцюга створення вартості» та її застосування у процесі формування конкурентних переваг.

23. Концепція «стратегічних зон господарювання» та її застосування у процесі реалізації конкурентних переваг.

24. Конкурентна карта ринку як інструмент аналізу конкурентного середовища: методика побудови, переваги та вади.

25. Карта стратегічних груп як інструмент аналізу конкурентного середовища: методика побудови, переваги та вади.

26. Методи та інструменти визначення галузевих ключових чинників успіху.

27. Можливості та сфери застосування матричних моделей у процесі розроблення стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

28. Моделювання розвитку конкурентної ситуації на ринку: межі можливого та чинники ефективності.

29. Конкурентна війна: варіанти стратегій наступу.

30. Конкурентна війна: варіанти стратегій оборони.

31. Конкурентні стратегії у сфері масового виробництва.

32. Конкурентні стратегії у сфері малого бізнесу.

33. Стратегії диверсифікації та їх види.

34. Конкурентні стратегії високоспеціалізованих підприємств.

35. Конкурентні стратегії у сфері інноваційного бізнесу.

36. Чинники, що впливають на ефективність конкурентної стратегії підприємства.

37. Інформаційна база діагностичного дослідження стану конкурентоспроможності підприємства.

38. Принципи та процес оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.

39. Підходи до формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

40. Організаційне забезпечення системи управління конкурентоспроможністю: поняття, складові та порядок розроблення.

41. Прогнозування конкурентоспроможності підприємства: необхідна інформація, процес, методи.

42. Програми підвищення конкурентоспроможності підприємства: закордонний досвід розроблення та реалізації.

43. Програми підвищення конкурентоспроможності підприємства: вітчизняний досвід розроблення та реалізації.

44. Технологічна конкурентоспроможність як феномен технологічного розвитку підприємства.

45. Державний механізм регулювання конкурентоспроможності підприємства та його основні елементи.

46. Конкурентне право України: сучасний стан і тенденції розвитку.

47. Селективна промислова політика держави як інструмент підвищення міжнародної конкурентоспроможності української економіки.

48. Глобальна конкурентоспроможність і стратегії її формування.

49. Глобальні конкурентні переваги і джерела їх формування.

50. Рівні та координати сучасної конкуренції.

## **5.2. Питання для дискусій**

1. Конкурентоспроможність підприємства: категорія абсолютна чи відносна, об'єктивна чи суб'єктивна?

2. Щодо підприємств яких із наведених нижче галузей економіки України можна стверджувати, що в їхньому розвитку активну роль відіграє конкуренція: а) металургійна галузь; б) нафтопереробні підприємства; в) підприємства комунального господарства; г) швейна галузь; д) харчова промисловість? Обґрунтуйте свої відповіді.

3. Чи є зростання рівня концентрації ринку передумовою реалізації інноваційних переваг підприємства? Наведіть вагомі аргументи на підтвердження справедливості своєї думки.

4. Промисловий шпionаж і «творча імітація» продукту — чи можна віднести їх до проявів недобросовісної конкуренції? Обґрунтуйте свою думку.

5. Чи виграє споживач у результаті конкурентних війн компаній-олігополістів? Проаналізуйте на прикладі діяльності вітчизняних операторів мобільного зв'язку.

6. Що, на Ваш погляд, є ефективнішою формою взаємодії підприємств за сучасних умов — конкуренція чи кооперація? Обґрунтуйте свою думку.

7. Наскільки справедливим є твердження: «Державне втручання викривляє ринкові принципи взаємодії суб'єктів ринку»? Обґрунтуйте свою думку.

8. Які чинники щонайбільше впливають на ефективність конкурентної стратегії підприємства? Впорядкуйте їх за значущістю.

9. Яким вимогам має відповідати конкурентна стратегія підприємства, щоб не залишитися лише гучно проголошеними вищим керівництвом гаслами або красиво викладеними на папері заявами, а забезпечити своє основне призначення — сприяти посиленню конкурентної позиції підприємства та набуттю ним нових конкурентних переваг? Аргументуйте свою думку.

10. На ефективність реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства впливає ряд об'єктивних і суб'єктивних чинників — сформулюйте їх набір, упорядкуйте за значенням, наведіть аргументи на користь своєї думки.

11. Яким чином пов'язані конкурентоспроможність підприємства та рівень якості продукції, що ним виробляється? Аргументуйте існування прямих, зворотних та опосередкованих зв'язків; охарактеризуйте їх.

12. Чи може неякісний продукт бути конкурентоспроможнішим за якісний? Обґрунтуйте свою відповідь та наведіть два-три приклади.

13. Чи впливає перемога (або хоча б участь) підприємства у галузевому, державному чи міжнародному конкурсі на отримання премії якості на рівень його конкурентоспроможності? Чи можлива ситуація, коли участь у якомусь конкурсі шкодить іміджеві підприємства?

14. Щодо яких із наведених нижче галузей економіки України можна стверджувати, що глобалізація конкуренції позитивно позначається на їхньому розвитку: а) металургійна галузь; б) виробництво одягу; в) літакобудування; г) харчова промисловість? Обґрунтуйте свої відповіді.

15. Якими є основні тенденції змін пріоритетних конкурентних переваг у сучасних умовах глобалізації конкуренції, інформатизації економіки та суспільства?

### 5.3. Ситуаційні справи

#### Ситуація 1<sup>1</sup>

У стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яке функціонує на висококонкурентному ринку, вищий управлінський персонал визначив головну ціль, яка полягала у зростанні дохідності (прибутковості) бізнесу на 20 % протягом двох поточних років. Інші критерії конкурентоспроможності були визначені як другорядні.

**Завдання.** Оцініть ситуацію і поясніть, чи згодні ви з таким рішенням керівництва підприємства. Чи відповідає вибраний критерій конкурентоспроможності принципу реалістичності стратегії підприємства на даному ринку? Дія яких інших чинників конкуренції на цьому ринку може спричинити негативні наслідки такого управлінського рішення?

#### Ситуація 2<sup>2</sup>

За традиційної моделі функціонування меблевої галузі громіздкість меблевих виробів, потреба у великих приміщеннях для їх зберігання та незручність перевезення зумовлюють переважно локальний характер її та розрив у часі між замовленням і доставкою меблевих виробів до споживачів.

Компанія ІКЕА запропонувала принципово іншу модель взаємодії «виробник — споживач», згідно з якою меблевий виріб являє собою набір компактно упакованих у картонну коробку компонентів, що дає можливість виробникові виготовляти меблеві вироби в одній країні і продавати їх — в інших, а покупцеві відразу ж після оплати забирати продукцію й відносно легко скласти з компонентів необхідний меблевий виріб.

**Завдання.** Оцініть ситуацію та обґрунтуйте відмінності з позицій архітектури ланцюга цінностей у рамках традиційної моде-

<sup>1</sup> Джерело: Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / За ред. І. О. Піддубного. — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. — С. 202.

<sup>2</sup> Там само. — С. 198.

лі та моделі компанії ІКЕА. Які саме операційні процеси і топ-характеристики компанії ІКЕА, на Вашу думку, сприяють формуванню більш вигідної структури витрат і оптимізації ресурсних джерел виробництва меблів?

### **Ситуація 3<sup>1</sup>**

У минулому десятиріччі певна частка українських підприємств — операторів внутрішнього ринку будівельних матеріалів, маючи потужні зв'язки із західними виробниками, впроваджували стиль управління конкурентоспроможністю, який можна визначити як управління за принципом «вимикача», або ж за принципом «є проблема — вирішуємо її». Отже, він полягав у дискретному використанні стратегії як інструменту управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Завдання.** Визначте й обґрунтуйте, чи є виправданими та ефективними дії керівництва цих підприємств стосовно дискретного (у разі потреби) використання стратегії конкурентоспроможності. Оцініть з позицій стратегічного управління, як вони можуть вплинути на рівень конкурентоспроможності цих підприємств.

### **Ситуація 4<sup>2</sup>**

На розвиток світової комп'ютерної галузі впливають такі основні чинники:

- висока цінова конкуренція і цінові війни на ринку суперкомп'ютерів;
- короткотривалий життєвий цикл комп'ютерних програм;
- лібералізація світового ринку;
- зростання місткості світового ринку;
- зростання чисельності користувачів системою Internet;
- розвиток електронної торгівлі;

---

<sup>1</sup> Джерело: Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / За ред. І. О. Піддубного. — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. — С. 198.

<sup>2</sup> Там само. — С. 209, 210.

— зростаюча роль дистанційних послуг у споріднених галузях;

— високі культурні та економічні бар'єри окремих національних ринків.

**Завдання.** Визначте й обґрунтуйте, який спектр конкурентних переваг експлуатують комп'ютерні фірми. Які з наведених чинників конкуренції вказують на значущість: а) технологічних переваг; б) інноваційних переваг; в) глобальних переваг; г) соціокультурних переваг у міжнародному бізнесі виробників комп'ютерів.

### **Ситуація 5<sup>1</sup>**

Кожен пересічний українець, окрім, безперечно, немовлят, знає пиво марки «Оболонь». І навіть якщо він взагалі не споживає пива або є прихильником інших марок, завдяки достатньо витонченій рекламі, що останнім часом проходить по основних телевізійних каналах у прайм-тайм, все ж таки на слова «Пиво «Оболонь»» він дасть хоч якусь реакцію.

Можна сказати, що пиво — національний напій. Але «Оболонь» — далеко не єдиний відомий пивний бренд в Україні. То що ж відбувається на початку нового століття у вітчизняній броварній галузі?

На сьогодні в Україні існує близько 50 пивоварних підприємств, але ринок поділений передусім між великими групами:

— група компанії «Сан Іntenбрю»: ЗАТ «Чернігівський пивзавод “Десна”», АТ «Миколаївський пивзавод “Янтар”», Харківське ЗАТ «Пивзавод “Рогань”», ВАТ «Олександрійський пивзавод»;

— шведська компанія «Бі-Бі-Ейч» (власник контрольних пакетів акцій): Запорізьке ВАТ «Пивобезалкогольний комбінат “Славутич”», Львівське ВАТ «Акціонерна фірма “Колос”»;

— Київське ЗАТ «Оболонь», що контролює також фахівський та севастопольський пивзаводи;

— ЗАТ «Сармат» (Донецьк) з підконтрольними йому: ТОВ «Дніпропетровський пивоварний завод “Дніпро”», ВАТ «Луганський пивоварний завод», ЗАТ «Київський пивоварний завод № 1»,

---

<sup>1</sup> Для розроблення ситуаційної вправи використано матеріали з: *Шевченко Л. С.* Конкурентное управление: Учеб. пособие. — Х.: Еспада, 2004. — С. 16, 17; *Ярош В.* Пивні монополії // Конкуренція. Вісн. АМК України. — 2002. — № 2. — С. 28.

ЗАТ «Фірма “Полтавпиво”», ВАТ «Пивобезалкогольний комбінат “Крим”» (Сімферополь).

Незабаром на український ринок може потрапити продукція компаній «Скотіш енд Ньюкасл плс» (Шотландія) та «Ойджей Хартуол Абп» (Фінляндія). Дозвіл на їх злиття отримано в Анти-монопольному комітеті України. Перша компанія — провідний виробник пива у Західній Європі, виробляє та реалізує пиво у Великобританії, Франції, Ірландії, Бельгії та Португалії; в Україні у 2001 р. продала близько 1000 гектолітрів пива через ВАТ «Статім». Друга компанія діє на пивних ринках колишнього СРСР, має 14 броварняних заводів у Балтійському регіоні, Росії тощо: загальна частка цієї компанії на українському ринку сягає 18 % (через володіння акціями), але власного бізнесу в Україні вона не має.

Суттєвий вплив на галузь здійснюють постачальники сировини, передусім солоду ячмінного пивоварного та хмелю. Це пов'язано з тим, що в Україні виробляється переважно світлий солод, якість якого за ДСТУ відповідає другому класу, тоді як солод першого класу — імпортується. Виробництво хмелю в Україні у 90-х роках взагалі перебувало у кризі. Приріст валового збору спостерігається лише з початком введення в дію Національної програми розвитку хмелярства до 2010 р.

**Завдання.** 1. Базуючись на власній досвідченості або на зібраній додатковій інформації про вподобання споживачів і товари, що можуть виступати як аналоги та/або замітники продукції ЗАТ «Оболонь», діагностувати склад і структуру конкурентного середовища цього підприємства.

2. Спробувати оцінити потужність впливу на підприємство основних чинників галузевої конкуренції (за моделлю «п'яти сил конкуренції» М. Портера).

## 5.4. Задачі

*Задача 1. Аналіз конкурентного впливу постачальників на компанію.*

Спираючись на наведені в таблиці експертні оцінки, визначити ступінь конкурентного впливу постачальників на компанію «Меркурій» і на стан конкурентного середовища підприємства в цілому.

**ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО ВПЛИВУ  
ПОСТАЧАЛЬНИКІВ НА КОМПАНІЮ «МЕРКУРІЙ»**

Спосіб впливу	Оцінка експертами ймовірності відбуття події			Середня ймовірність відбуття події	Вага події
	1	2	3		
Проведення єдиної збутової політики всіма постачальниками компанії	75	75	50	66,7	0,2
Посилення монопольного становища постачальника	25	0	25	16,7	0,1
Підвищення цін на ресурси, що постачаються	100	75	75	83,3	0,5
Зниження якості сировини, що постачається	25	25	0	16,7	0,1
Обмеження обсягів поставок	50	50	25	41,7	0,1

***Задача 2.** Оцінювання інтенсивності галузевої конкуренції.*

У таблиці наведено обсяги виробництва у 2000 р. і ринкові частки основних картоноробних підприємств України.

**ВИРОБНИЦТВО КАРТОНУ ОСНОВНИМИ УКРАЇНСЬКИМИ  
КАРТОНОРОБНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В 2000 році**

Підприємство	Вироблено картону, тонн	Частка ринку, %	Ранг підприємства
Київський КПК	119 036	38,62	1
Рубіжанський КТК	78 732	25,54	2
Жидачівський ЦПК	60 932	19,77	3
Дніпропетровська ПФ	9 937	3,22	4
Понінківський КПК	4 834	1,57	5
Малинська ПФ	2 463	0,80	9
Ізмаїльський ЦКК	2 050	0,67	10
<b>Усього по холдингу</b>	<b>277 984</b>	<b>90,18</b>	—
Роганська КФ	4 590	1,49	6
Миропільська ПФ	3 179	1,03	7
Коломийська ПФ	2 763	0,90	8
Львівкартонопласт	2 043	0,66	11
Росошська ПФ	1 788	0,58	12
Чижівська ПФ	1 241	0,40	13
<b>Разом</b>	<b>293 588</b>	<b>95,24</b>	—
Інші підприємства	14 665	4,76	—
<b>Разом по Україні</b>	<b>308 253</b>	<b>100,00</b>	—

\* Дані Державної акціонерної холдингової компанії «Укрнапінпро». ».

На підставі вихідної інформації проаналізувати інтенсивність конкуренції в галузі виробництва картону, врахувавши, що:

1. За даними ДАХК «Укрпапірпром», в Україні у 1999 р. було вироблено 228 760 т картону.

2. Середня рентабельність по українських підприємствах, які виробляють картон, становить 9 %.

**Задача 3. Побудова та інтерпретація карти стратегічних груп.**

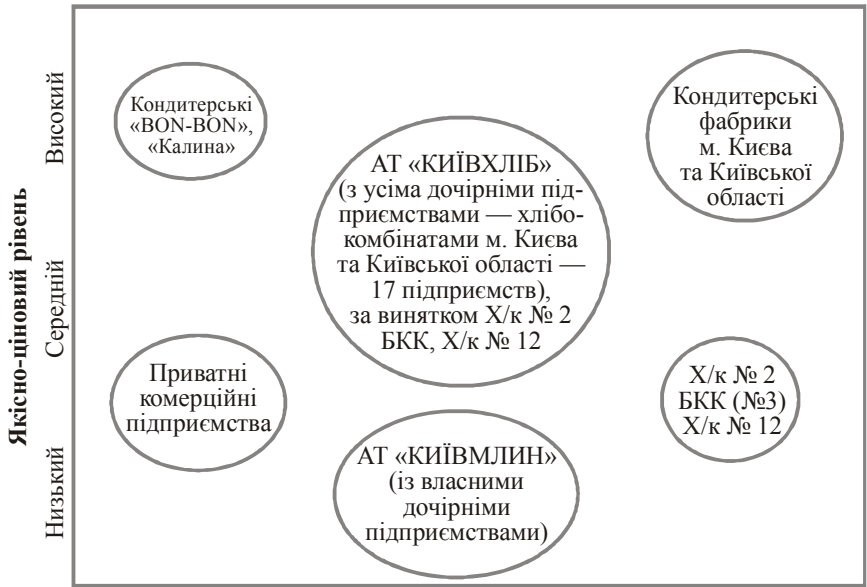
За наведеними на схемі даними здійснити інтерпретацію карти стратегічних груп.



(Скорочення: КМФ — ВАТ «Київська макаронна фабрика»; ХМФ — ЗАТ «Хмельницька макаронна фабрика»; ЧМФ — ВАТ «Чернігівська макаронна фабрика»; СМФ — ВАТ «Симферопольська макаронна фабрика»).

**Задача 4.** Побудова та інтерпретація карти стратегічних груп.

За наведеними на схемі даними здійснити інтерпретацію карти стратегічних груп.



Спеціалізовані кондитерські та хлібобулочні вироби (на замовлення)

Уся номенклатура кондитерських і хлібобулочних виробів (торти, тістечка, хліб, хлібобулочні вироби)

Обмежена номенклатура, роздрібна торгівля хлібобулочними (або кондитерськими) виробами широкого профілю

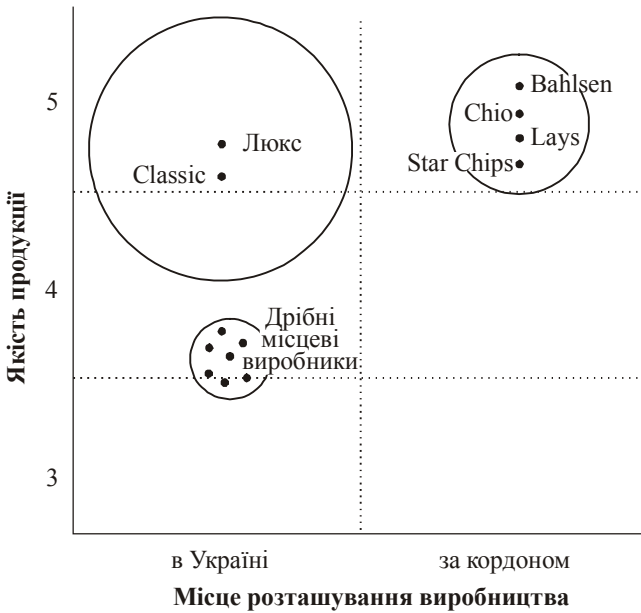
Повна номенклатура масової торгівлі кондитерськими виробами

### Номенклатура виробів

Стратегічні групи конкурентів на ринку хлібобулочних і кондитерських виробів м. Києва

**Задача 5.** Побудова та інтерпретація карти стратегічних груп.

За наведеними на схемі даними здійснити інтерпретацію карти стратегічних груп.



Стратегічні групи конкурентів  
у бізнесі з виробництва чіпсів

**Задача 6.** Побудова та інтерпретація конкурентної карти ринку.

У таблиці наведено інформацію про ринкові частки підприємств-виробників керамічної цегли (Київський регіон).

**РИНКОВІ ЧАСТКИ ПІДПРИЄМСТВ  
КИЇВСЬКОГО РЕГІОНУ НА РИНКУ КЕРАМІЧНОЇ ЦЕГЛИ**

Виробник	Частка ринку, %	
	2000 р.	1999 р.
Корчуватський комбінат	42,44	44,34
Асоціація «Київоблбудматеріали»	26,45	20,79
Ірпінський комбінат «Прогрес»	11,75	14,79
ТОВ «Мивіслав»	7,50	7,15
Фірма «Керамблоки»	6,91	6,63
Петрівський завод	4,94	6,30
Разом по Київському регіону	100,00	100,00

Обсяги реалізації цегли по Київському регіону в 1999 та 2000 рр. становили відповідно 145 965 та 155 032 тис. шт.

На основі наведених даних здійснити відповідні розрахунки і побудувати конкурентну карту регіонального ринку керамічної цегли.

**Задача 7. Побудова та інтерпретація конкурентної карти ринку.**

ТОВ «Філтекс» займається виробництвом спеціальної фільтрувальної тканини, що застосовується для виготовлення технічних фільтрів. На основі інформації щодо обсягів виробництва та реалізації продукції цим підприємством та його основними конкурентами на вітчизняному ринку тканин технічного призначення, наведеній в таблиці, побудувати конкурентну карту ринку.

**ОБСЯГ ВИРОБНИЦТВА ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ТЕХНІЧНИХ  
ТКАНИН В УКРАЇНІ за період з 1996 по 1998 рр.**

Підприємство	Обсяг реалізованої продукції по роках, млн кв. м		
	1996	1997	1998
1. МП «Лама»	0,102	0,111	0,093
2. ТОВ «Філтекс»	0,085	0,221	0,201
3. ВАТ «Хімволокно»	1,362	1,520	1,020
4. ВАТ «Черсіл»	0,180	0,102	0,101
5. Бавовноткацька фабрика «Флекс»	2,118	2,110	2,112
6. ВАТ «Льнотекс»	1,102	1,081	1,061
7. АТ «Макош»	0,118	0,260	0,180
8. СП «Сандерс Іршава ГМБХ»	0,181	0,193	0,198
9. Завод «Технотканина»	1,218	1,211	1,215
10. Тернопільське об'єднання «Текстерно»	2,139	2,115	1,800

**Задача 8. БКГ-аналіз господарського «портфеля» підприємства.**

Підприємство «Керамік» здійснює свою діяльність за трьома напрямками, представленими такими стратегічними господарськими підрозділами (СПП):

СПП «А» — виробництво цегли;

СПП «Б» — виробництво майолікових виробів;

СПП «В» — виробництво черепиці.

Дані про обсяги продажу цих СГП підприємства та їх конкурентів наведено в таблиці.

**ДАНІ ПРО ОБСЯГИ ПРОДАЖУ  
ПО СГП ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ КОНКУРЕНТІВ**

СГП	Обсяги продажів (тис. грн)	Кількість конкурентів	Обсяги продажів трьох головних конкурентів (тис. грн)	Темпи зростання ринку(%)
«А»	700	9	3000/2400/650	2
«Б»	3300	5	2700/2100/1370	7
«В»	1200	3	1500/1090/780	19

Проаналізувати господарський «портфель» видів діяльності за методом БКГ і запропонувати свою оцінку стану підприємства.  
Яку стратегію слід вибрати для кожного з СГП?

***Задача 9.** Ситуаційне проектування конкурентної стратегії підприємства.*

Дати інтерпретацію конкурентної карти ринку та запропонувати варіанти конкурентних стратегій для підприємств № 1, 3, 5, 10.

**КОНКУРЕНТНА КАРТА РИНКУ**

Темпи зростання ринкової частки (T <sub>i</sub> )	Ринкова частка (D <sub>i</sub> )			
	Лідери ринку	Підприємства з сильною конкурентною позицією	Підприємства зі слабкою конкурентною позицією	Аутсайтери ринку
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко поліпшується	№ 9, 10	№ 7	№ 6, 8	№ 3
Підприємства з конкурентною позицією, що повільно поліпшується	№ 5		№ 2	
Підприємства з конкурентною позицією, що повільно погіршується			№ 1	
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко погіршується			№ 4	

**Задача 10. Оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції.**

АТ «Норд», відомий вітчизняний виробник побутової техніки, планує вийти на ринок однієї з країн Далекого Сходу. Національне виробництво побутових холодильників у цій країні задовольняє попит лише на 20—25 %, тому інтерес з боку експортерів-виробників цієї продукції є досить великим. Основним конкурентом виступає фірма «Лехел», продукція якої вже захопила 20 % досліджуваного ринку.

АТ «Норд» розглядає можливість виходу на ринок даної країни з холодильниками марок «Фриз» і «Сіріус». Параметри якості холодильників наведено в табл. 1, а вартісні характеристики — в табл. 2.

Таблиця 1

**ОСНОВНІ ПАРАМЕТРИ ЯКОСТІ  
ХОЛОДИЛЬНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ «НОРД» І «ЛЕХЕЛ»**

Параметр	Розмірність параметра	Марка холодильника підприємства			Коефіцієнт вагомості параметра
		АТ «Норд»		«Лехел»	
		«Фриз»	«Сіріус»		
Надійність (ресурс)	тис. год	130	100	130	0,30
Температура низькотемпературного відділення (НТВ)	°С	- 15	- 12	- 12	0,19
Місткість НТВ	дм <sup>3</sup>	50	40	60	0,20
Дизайн (за 100-бальною шкалою)	бал	6	4	5	0,15
Об'єм	л	280	250	240	0,16

Таблиця 2

**ВАРТІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ  
ХОЛОДИЛЬНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ «НОРД» І «ЛЕХЕЛ»**

Вартісна характеристика	Марка холодильника		
	«Фриз»	«Сіріус»	«Лехел»
Ціна (Цпр), грн	1700	1400	1700
Сумарні витрати споживачів за весь термін експлуатації (М), грн	4500	6600	5000

Визначити інтегральні показники конкурентоспроможності двох марок холодильників підприємства «Норд» стосовно холодильника фірми «Лехел» та обґрунтувати рішення щодо доцільності виведення продукції на досліджуваний ринок.

**Задача 11. Оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції.**

Мале підприємство «Ауріка-бізнес» освоїло виробництво трьох видів побутової техніки: ваг побутових ДВП-5М, ваг побутових НПП-2, ваг підлогових ДВП-130.

Розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності товару за окремими видами побутової техніки і за цим показником визначити вид побутових ваг, який є найбільш конкурентоспроможним на ринку. Необхідні для розрахунків вихідні дані наведено в таблиці.

**ВИХІДНІ ДАНІ ПО ОКРЕМИХ ВИДАХ ВАГ  
ДЛЯ РОЗРАХУНКУ ГРУПОВИХ ТА ІНТЕГРАЛЬНОГО  
ПОКАЗНИКІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ**

Параметри	Оціночні значення параметрів по výroбах, балів					
	Ваги побутові ДВП-5М		Ваги побутові НПП-2		Ваги підлогові ДВП-130	
	Еталонний вибір	Вибір фірми «Ауріка-бізнес»	Еталонний вибір	Вибір фірми «Ауріка-бізнес»	Еталонний вибір	Вибір фірми «Ауріка-бізнес»
<b>Споживчі</b>						
Надійність (дієздатність шкали)	8	6,2	7	5,8	8	5,2
Довговічність (міцність і некорозійність металу)	7	6,1	6	5,6	7	6,2
Зручність користування (дія механізму, форма, маса)	6	6,4	7	5,6	7	5,8
Дизайн (зовнішнє оформлення)	8	7,6	8	6,4	8	6,2
Гарантійне обслуговування	8	7,1	8	6,4	7	6,1
Упаковка	6	5,6	6	2,4	6	5,8
<b>Економічні</b>						
Ціна продажу	6	8,2	7	9,0	7	7,1
Витрати на ремонт	6	5,9	6	5,8	5	3,8
Вартість обслуговування	5	5,1	7	5,2	7	5,8
Непередбачувані витрати	3	2,7	3	2,1	3	2,0

\* Оціночні значення параметрів по výroбах у балах розраховано виходячи з максимально можливої кількості балів — 10.

**Задача 12.** Оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції.

У таблиці наведено вихідні дані для розрахунку рівня конкурентоспроможності комп'ютерів фірми «ВІСТ». Ці вироби пройшли повні випробування у незалежній лабораторії товариства споживачів. Оцінки якості обслуговування встановлені експертами в балах (від 1 до 5). За зразок взято модель комп'ютера фірми Hewlett-Packard 200/32. Експертна комісія підприємства встановила коефіцієнти вагомості параметрів (також наведені в таблиці).

**ВИХІДНІ ДАНІ ДЛЯ РОЗРАХУНКУ РІВНЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМП'ЮТЕРІВ ФІРМИ «ВІСТ»**

Модель комп'ютера	Технічні параметри			Економічні параметри	
	Швидкість, МГц ( $P_1$ )	Обсяг пам'яті Мб ( $P_2$ )	Якість обслуговування ( $P_3$ )	Ціна, тис. грн	Витрати на експлуатацію, тис. грн
I	150	16	3,8	3,85	0,81
II	166	16	4,5	4,2	0,94
III	200	32	4,8	5,3	1,11
Зразок	200	32	5	5,8	1,38
Коефіцієнт вагомості	0,3	0,5	0,2	—	—

Розрахувати рівень конкурентоспроможності комп'ютерів, що виробляються фірмою «ВІСТ».

**Задача 13.** Визначення рівня конкурентоспроможності продукції за рівнем цін.

За умов обмеженості інформації про конкурентів і відносної наближеності якісних характеристик продукції підприємств галузі (наприклад, коли ці характеристики регламентуються відповідними стандартами) для визначення приблизного рівня конкурентоспроможності продукції можна застосовувати його оцінку за співвідношенням цін на аналогічні товари фірм-конкурентів.

У таблиці наведено ціни на продукцію підприємств рибної галузі, яка відповідає зазначеним вище умовам.

**ЦІНИ НА ПРОДУКЦІЮ ПІДПРИЄМСТВ РИБНОЇ ГАЛУЗІ (грн)**

№	Найменування продукції	Одиниця виміру	Виробники				
			ЗАТ «Укрриба»	ТОВ «Продімекс»	«С.О.В. Гавань»	ЗАТ «Морепродукти»	ТОВ «ЮГА»
<b>Риба солена</b>							
1	Кілька	кг	3,0	3,25	2,95	3,3	3,2
2	Лосось	кг	17,5	—	16,5	17,0	16,0
3	Оселедець	кг	4,2	4,3	4,0	3,9	4,5
4	Скумбрія	кг	8,0	7,4	8,5	—	8,0
5	Лосось (філе)	кг	65,0	70,0	64,5	—	—
<b>Риба гарячого копчення</b>							
6	Мінтай	кг	9,5	—	10,2	10,0	10,5
7	Пелінгас	кг	10,0	13,0	12,5	—	—
8	Скумбрія	кг	8,0	11,7	9,4	9,6	8,5
9	Скумбрія (рулет)	кг	14,5	15,5	—	—	16,0
10	Окунь	кг	17,5	—	17,1	—	—
<b>Риба холодного копчення</b>							
11	Кілька	кг	5,3	5,4	5,25	5,15	5,3
12	Лосось	кг	24,5	—	24,5	24,0	—
13	Форель	кг	59,0	66,0	—	—	—
14	Лосось (філе)	кг	70,0	72,0	—	69,5	—
15	Мойва	кг	6,7	—	6,6	7,1	7,0
16	Плотва	кг	5,2	—	5,3	5,5	—
17	Палтус	кг	40,0	45,0	43,2	42,5	—
18	Оселедець (філе)	кг	8,5	8,5	—	9,0	8,7
19	Оселедець	кг	6,0	5,25	—	4,75	6,5
20	Скумбрія (спинка)	кг	13,0	—	12,6	11,7	12,0
21	Скумбрія (без голови)	кг	10,0	10,6	10,5	11,0	10,5
22	Скумбрія (з головою)	кг	8,7	10,0	9,0	10,5	10,0

№	Найменування продукції	Одиниця виміру	Виробники				
			ЗАТ «Укрриба»	ТОВ «Продімпекс»	«С.О.В. Гавань»	ЗАТ «Морепродукти»	ТОВ «ЮГА»
<b>Продукція фасована та в вакуумній упаковці</b>							
23	Оселедець х/к	шт	7,0	7,0	7,5	—	6,5
24	Скумбрія х/к	шт	10,0	10,2	9,8	—	9,5
25	Кілька х/к	шт	2,0	—	2,2	2,1	—
26	Мойва х/к	шт	2,7	—	2,5	2,5	—
27	Лосось (черевця) х/к	шт	6,0	—	5,5	—	6,0
29	Форель (спинка) х/к	шт	5,5	—	5,5	—	5,0
30	Палтус х/к	шт	7,0	11,8	8,5	—	—
31	Лосось (черевця) с/с	шт	4,8	4,85	5,0	4,5	5,5
32	Лосось (нарізка) с/с	шт	8,0	8,6	9,2	8,0	—
<b>Рибна кулінарія</b>							
33	Масло ікорне	шт	2,1	—	2,0	—	—
34	Масло лососеве	шт	2,2	3,0	—	3,95	—
35	Масло з оселедців	шт	2,5	2,6	—	2,4	—
36	Масло з креветок	шт	2,2	—	2,5	3,95	—

На основі наведених даних розрахувати індекси конкурентоспроможності продукції за ціною для кожного виду продукції кожного підприємства.

Зробити узагальнені висновки щодо рівня конкурентоспроможності продукції ЗАТ «Укрриба».

**Задача 14.** *Визначення рівня конкурентоспроможності продукції за рівнем цін.*

За умов обмеженості інформації про конкурентів і відносної наближеності якісних характеристик продукції підприємств галузі (наприклад, коли ці характеристики регламентуються відповідними стандартами) для визначення приблизного рівня конкурен-

тоспроможності продукції можна застосовувати оцінку такого рівня за співвідношенням цін на аналогічні товари фірм-конкурентів.

У таблиці наведено ціни на товари підприємств-виробників моторокомплектів для двигунів, продукція яких відповідає зазначеним вище умовам.

На основі цих даних розрахувати індекси конкурентоспроможності продукції за ціною для кожного виду продукції кожного підприємства.

Зробити висновки щодо рівня конкурентоспроможності продукції КП «Київтрактородеталь».

**ЦІНИ НА ПРОДУКЦІЮ ПІДПРИЄМСТВ-ВИРОБНИКІВ  
МОТОРОКОМПЛЕКТІВ ДЛЯ ДВИГУНІВ**

Продукція	Ціни з ПДВ по підприємствах, грн.			
	КП «Київтрактородеталь»	Конотопський завод «Мотородеталь»	Костромський завод «Мотородеталь»	Завод «Поршень» (Харків)
<i>Гільзи</i>				
СМД-60-0110210 12	48,60	50,26	49,78	—
СМД-14-0102	41,64	52,66	—	—
КАМАЗ-740-1002021	37,80	43,75	39,94	—
КАМАЗ-3252	31,20	34,85	—	—
М-412-002020А1	13,80	12,24	—	—
СМД31-0102Б	50,40	64,44	—	—
Д-240-1002021	31,80	36,00	36,12	—
Д-245-1002021А	33,60	38,59	—	39,60
Газ-21-1002020	20,40	18,29	—	—
Газ-24-1002020	20,40	18,29	—	—
Газ-66	20,40	18,29	19,68	—
<i>Поршині</i>				
Д-240	34,20	34,85	—	43,32

**Задача 15. Конкурентна модель ціноутворення.**

Електротехнічна фірма «Темп» виробляє обігрівачі для офісів і побутових споживачів й успішно конкурує на українському ринку з вітчизняними та закордонними виробниками.

Для встановлення ціни на нову модель обігрівача фірма вирішила застосувати конкурентну модель ціноутворення, беручи за основу продукцію свого основного конкурента. При цьому вона має намір отримувати прибуток у розмірі, не меншому 25 % від собівартості продукції, яка становить 62,2 грн/од.

Маркетологи фірми провели аналіз конкурентоспроможності нового товару відносно базового виробу конкурента. Аналіз показав, що за технічними параметрами новий виріб поступається базовому (індекс технічних параметрів  $I_{ТП} = 0,86$ ), а за економічними параметрами має кращі позиції ( $I_{ЕП} = 0,94$ ). Ціна базового виробу конкурентів — 86 грн.

Визначити ціну нового обігрівача за рівнем його конкурентоспроможності. Перевірити, чи виконується за такої ціни умова граничного рівня прибутковості, встановленого фірмою.

**Задача 16.** Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.

Використовуючи вихідні показники, наведені в таблиці, розрахувати і порівняти рівень конкурентоспроможності корпорацій «Продімпортторг», «Украгроекспорт» та «Укрімпекс».

#### ВИХІДНІ ДАНІ ДЛЯ РОЗРАХУНКУ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОРПОРАЦІЙ

Показник	Коефіцієнт відносної значущості	Рейтинг (за десятибальною шкалою)		
		«Прод-імпортторг»	«Украгро-експорт»	«Укр-імпекс»
1. Рівень якості продукції	0,15	5	5	5
2. Збалансованість асортименту	0,10	9	6	8
3. Дієвість каналів збуту	0,15	7	4	9
4. Ефективність реклами та стимулювання збуту	0,15	9	5	4
5. Забезпеченість фінансовими ресурсами	0,20	7	8	7
6. Імідж	0,15	7	9	6
7. Оптимальність цінової політики	0,10	4	4	4
<b>Разом</b>	<b>1,00</b>	<b>48</b>	<b>41</b>	<b>43</b>

**Задача 17.** Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.

Вихідна інформація щодо показників господарсько-фінансової діяльності трьох підприємств і результати опитування групи експертів стосовно їхньої оцінки участі кожної з функціональних підсистем підприємства у забезпеченні його конкурентоспроможності наведено відповідно в табл. 1 і 2.

Оцінити рівень конкурентоспроможності цих підприємств на основі показників їхньої господарсько-фінансової діяльності в розрахунковому році. Для кожного підприємства визначити головні вади діяльності, які негативно впливають на рівень його конкурентоспроможності.

Таблиця 1

**ПОКАЗНИКИ ГОСПОДАРСЬКО-ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У РОЗРАХУНКОВОМУ РОЦІ, %**

Показник	Підприємство		
	«Джерело»	«Старт»	«Явір»
Рівень використання виробничих потужностей	90	85	95
Частка продукції, що виробляється за довгостроковими договорами	30	60	50
Коефіцієнт оновлення асортименту продукції	20	15	10
Частка продукції, що не має сталого попиту	10	20	20
Рівень продуктивності праці порівняно з галузевим	120	95	105
Рівень плинності кадрів	10	5	15
Обсяг продукції, недовиробленої через відсутність матеріальних ресурсів	5	0	10
Ступінь забезпеченості обіговими коштами	80	82	70
Прибутковість продукції, що реалізується	12	8	10
Прибутковість власного капіталу	15	20	18

Таблиця 2

**ВПЛИВ ОКРЕМИХ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ  
ПІДСИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВА НА РІВЕНЬ  
ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

Підсистема	Оцінка впливу, бали
Маркетингова	8
Фінансова	10
Виробнича	6
Матеріально-технічного забезпечення	2
Кадрового забезпечення	4

***Задача 18.** Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.*

Скориставшись даними таблиці, визначити рівень конкурентоспроможності компанії «Фінпрофіль» з урахуванням вагомості товарів і ринків, на яких вони реалізуються.

Розрахунки здійснити виходячи з того, що вся продукція компанії «Фінпрофіль» реалізується на внутрішньому ринку.

**ВИХІДНІ ДАНІ ДЛЯ РОЗРАХУНКУ РІВНЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
КОМПАНІЇ «ФІНПРОФІЛЬ»**

Показник	Продукція компанії «Фінпрофіль»		
	Метало-черепиця	Профіль	Комплектуючі вироби до покрівлі та водостічні системи
Питома вага товару в структурі реалізації кампанії	0,6	0,25	0,15
Значення інтегрального показника конкурентоспроможності продукції	1,038	0,943	1,019

**Задача 19.** Побудова та інтерпретація матриці конкурентного профілю підприємства.

Житомирське АТ «Фоком» започаткувало новий напрям підприємницької діяльності — виготовлення полімерної плівки виробничого та споживчого призначення. В період підготовки нового виробництва підприємство ретельно вивчало своїх конкурентів, їхню та власну можливу конкурентну позицію на ринку. З цією метою застосувався метод побудови матриці конкурентного профілю, вихідні показники для формування якої наведено в таблиці.

**ВИХІДНА ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ СКЛАДАННЯ  
МАТРИЦІ КОНКУРЕНТНОГО ПРОФІЛЮ  
ФІРМ-ВИРОБНИКІВ ПОЛІМЕРНОЇ ПЛІВКИ**

Ключовий чинник успіху	Коефіцієнт вагомості чинника	Рейтинг за окремими показниками, бали			
		АТ «Фоком»	АТ «Полімер»	АТ «Хімзавод»	МП «Полі-кераміка»
Ціна продажу	0,3	3,0	2,0	2,0	2,5
Обсяг продажу продукції	0,3	2,5	3,0	2,0	2,0
Реклама та стимулювання попиту на продукцію	0,3	1,5	2,5	2,0	2,0
Канали збуту продукції	0,1	2,5	3,0	2,0	1,5

На підставі вихідної інформації скласти матрицю конкурентного профілю акціонерного товариства «Фоком» і зробити висновки щодо його конкурентної позиції на ринку.

**Задача 20.** Побудова та інтерпретація матриці конкурентного профілю підприємства.

У таблиці наведено результати експертного оцінювання ступеня реалізації ключових чинників успіху Київським верстатобудівним концерном «Веркон» і двома його основними конкурентами на українському ринку універсальних токарних верстатів: німецьким підприємством «Гільдемейтер» і чеським підприємством «DOS».

**ВИХІДНА ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ СКЛАДАННЯ МАТРИЦІ  
КОНКУРЕНТНОГО ПРОФІЛЮ ПІДПРИЄМСТВ-ВИРОБНИКІВ  
УНІВЕРСАЛЬНИХ ТОКАРНИХ ВЕРСТАТІВ**

Ключовий чинник успіху	Коефіцієнт вагомості чинника	Рейтинг за окремими показниками, бали		
		ВАТ «Веркон» (Україна)	«Гільдемейгер» (Німеччина)	«DOS» (Чехія)
Частка ринку	0,25	3	4	2
Можливість цінового маневрування	0,05	1	2	3
Фінансові можливості підприємства	0,10	2	3	2
Якість продукції	0,45	3	3	2
Дисципліна поставок	0,15	4	4	3

На підставі вихідної інформації скласти матрицю конкурентного профілю Київського верстатобудівного концерну «Веркон» і зробити висновок щодо його конкурентної позиції на ринку.

***Задача 21.** Побудова та інтерпретація матриці конкурентного профілю підприємства.*

У таблиці наведено результати експертного оцінювання ступеня реалізації ключових чинників успіху КП «Київтрактородеталь» і трьома його основними конкурентами на українському ринку моторокомплектів для двигунів: Конотопським заводом «Мотородеталь», підприємством «Голдмет» і Костромським заводом «Мотородеталь».

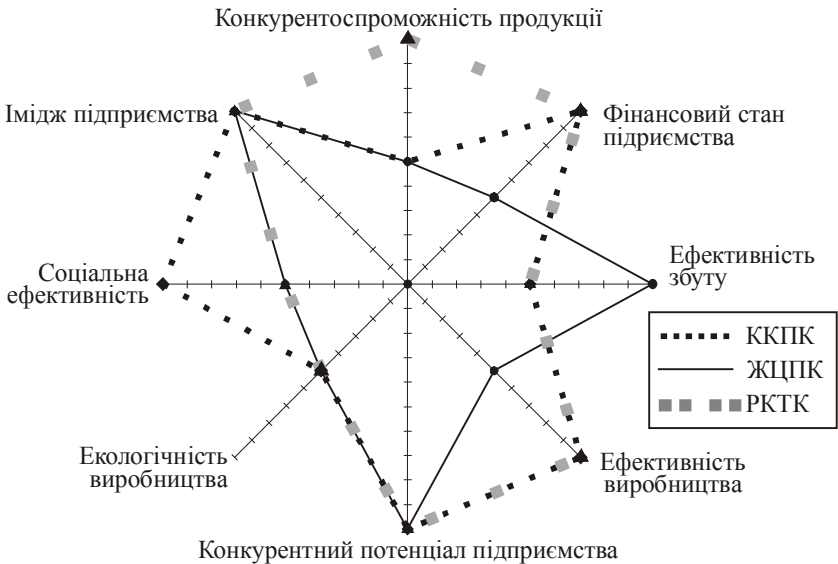
**ВИХІДНА ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ СКЛАДАННЯ МАТРИЦІ  
КОНКУРЕНТНОГО ПРОФІЛЮ ПІДПРИЄМСТВ-ВИРОБНИКІВ  
МОТОРОКОМПЛЕКТІВ ДЛЯ ДВИГУНІВ**

Ключовий чинник успіху	Коефіцієнт вагомості чинника	Рейтинг за окремими показниками, бали			
		КП «Київтрактородеталь»	Конотопський завод «Мотородеталь»	Підприємство «Голдмет»	Костромський завод «Мотородеталь»
Ціна товару	0,3	4	3	2	3
Якість товару	0,4	3	3	2	2
Канали збуту	0,1	4	2	3	2
Технічне обслуговування	0,1	2	4	3	3
Реклама та стимулювання збуту	0,1	2	3	2	4

На підставі вихідної інформації скласти матрицю конкурентного профілю КП «Київтрактородеталь» і зробити висновок щодо його конкурентної позиції на ринку.

**Задача 22.** Аналіз «багатокутника» конкурентоспроможності підприємства.

Проаналізувавши радіальну діаграму конкурентоспроможності трьох підприємств, виділити конкурентні переваги та конкурентні вади кожного з підприємств, працюючих на українському ринку картонно-паперової продукції.

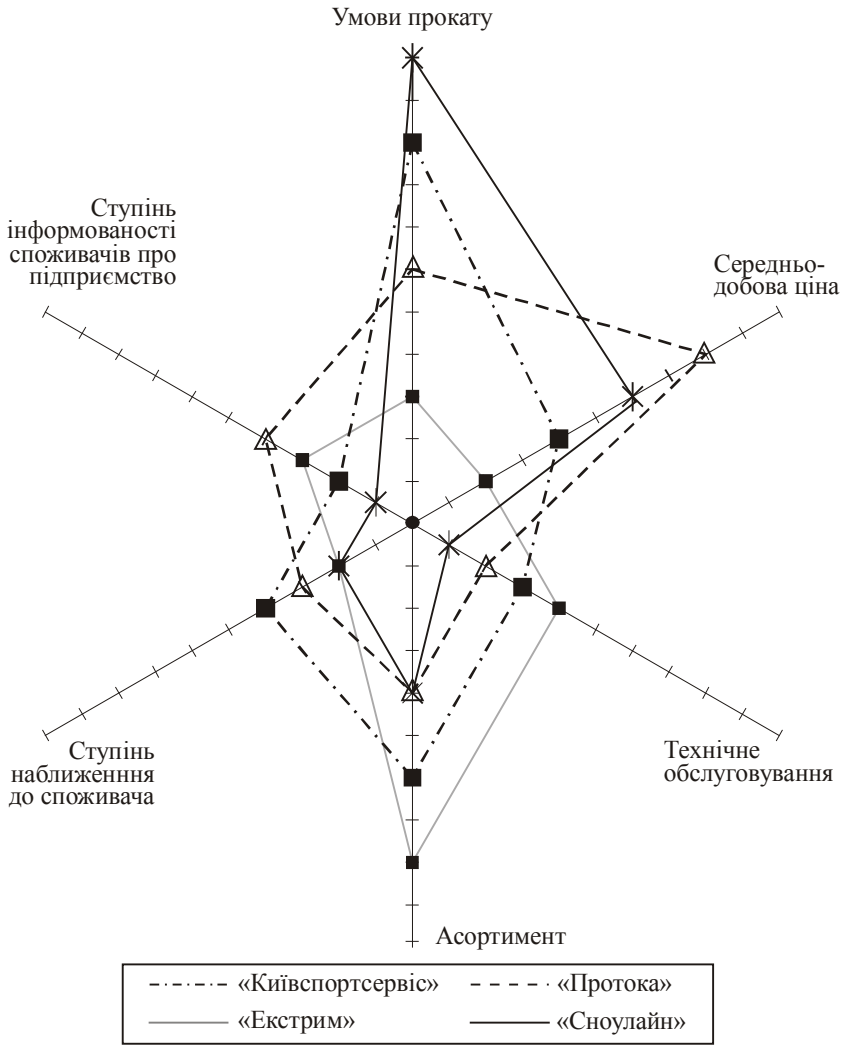


«Багатокутник» конкурентоспроможності

(Скорочення: ККПК — ВАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»; ЖЦПК — ВАТ «Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат»; РКТК — Рубежанський картонно-тарний комбінат)

**Задача 23.** Аналіз «багатокутника» конкурентоспроможності підприємства.

Проаналізувавши радіальну діаграму конкурентоспроможності чотирьох підприємств, виділити конкурентні переваги та конкурентні вади кожної з компаній, працюючих на ринку спортивних і туристичних послуг.



«Багатокутник» конкурентоспроможності

**Задача 24.** *Визначення рівня вибіркової контролю.*

Контроль якості виробничої діяльності механообробної дільниці, на якій виготовляються три найменування деталей, здійснюють 10 контролерів. Інформацію щодо місячних обсягів виробництва та трудомісткості контрольних операцій по кожній з деталей наведено в таблиці.

**МІСЯЧНІ ОБСЯГИ ВИРОБНИЦТВА  
ТА ТРУДОМІСТКІСТЬ КОНТРОЛЬНИХ  
ОПЕРАЦІЙ ПО КОЖНІЙ З ДЕТАЛЕЙ**

Найменування деталі	Місячний обсяг виробництва (шт)	Трудомісткість контролю однієї деталі (хв)
Поршень	15 000	3,0
Клапан	20 000	3,0
Шток	25 000	1,0

Визначити, який рівень вибіркості контролю забезпечує така кількість робітників контрольної служби, якщо відомо, що 25 % свого робочого часу кожен контролер витрачає на обхід робочих місць та оформлення документації. Дільниця працює в одну зміну; тривалість зміни — 8 годин; кількість робочих днів на місяць — 22. Розрахувати кількість контролерів, необхідну для забезпечення тотального (стовідсоткового) контролю процесу виробництва на дільниці.

**Задача 25.** *Складання алгоритму плану контролю якості.*

Виходячи з вимог процесу складання здійснено статистичний аналіз якості процесу виготовлення вала редуктора. За його результатами прийнято параметри вибіркового приймального контролю з одинарною вибіркою: при обсязі випуску валів 5000 шт на місяць вибірка має становити 3 % ( $n_1$ ), допустима кількість дефектних виробів — не більше 2 шт ( $L_1$ ). За подвійної вибірки  $n_1 = n_2 = 2$  %  $L_1 = 1$ ,  $L_2 = 2$ . Скласти алгоритм одноступінчатого та двоступінчатого контролю, користуючись цими параметрами.

**Задача 26.** *Побудова контрольних карт середніх арифметичних і розмахів технологічного процесу.*

Компанія «HVJ Engineering» випускає деталі для виробництва автомобілів. На одній з виробничих ліній здійснюється нарізка сталевих прутків. Довжина кожного з прутків, що нарізаються, — 6,65 см. За результатами спостережень за різальним верстатом в умовах, коли його робота контролювалася, встановлено, що стандартне відхилення технологічного процесу становить 0,07 см. Контроль за перебігом процесу здійснюється кожні 30 хвилин відбиранням і перевіркою випадкових вибірок обсягом 4 прутки.

Побудувати для даного верстата контрольні карти середніх арифметичних і розмаху технологічного процесу. Наведені в таблиці дані щодо результатів вимірів по останніх 10 вибірках нанести на побудовані контрольні карти та, виходячи з отриманої інформації, охарактеризувати роботу верстата за період, протягом якого здійснювалися ці спостереження.

#### ВИХІДНІ ДАНІ ДЛЯ РОЗРАХУНКІВ

Номер вибірки	Довжина сталевого прутка, см			
1	6,79	6,68	6,60	6,61
2	6,46	6,56	6,75	6,59
3	6,39	6,60	6,61	6,63
4	6,65	6,72	6,73	6,56
5	6,62	6,67	6,70	6,70
6	6,65	6,58	6,75	6,79
7	6,69	6,73	6,61	6,61
8	6,65	6,51	6,72	6,73
9	6,55	6,66	6,71	6,58
10	6,61	6,70	6,59	6,74

#### *Задача 27. Побудова діаграми розсіювання.*

Підприємство з'ясовує, як впливає якість упаковки годинників на попит на дану продукцію. Для споживача упаковка є якісною ознакою, для виробника — це ще й кількісна ознака. Кожному виду упаковки відповідає ціна, що коливається в межах від 4 до 9 грош. од. Кожний вид упаковки має свій номер: 1 — продаж без упаковки; 2 — м'який пакет; 3 — фірмовий м'який пакет; 4 — проста картонна коробка; 5 — пластиковий футляр; 6 — подарункова фірмова коробка. Побудувати діаграму розсіювання та зробити висновки. Результати опитувань покупців наведено в таблиці.

**ДАНІ ОПИТУВАНЬ ПОКУПЦІВ  
ПРО УПАКОВКУ ГОДИННИКІВ**

Дата	Ціна, грош. од.	Вид упаковки	Дата	Ціна, грош. од.	Вид упаковки
18 квітня	4	1	20 квітня	4	3
	4	2		4,5	1
	4,5	2		6	5
	4,5	3		6	5
	6	4			
	8	5			
19 квітня	5,5	3	21 квітня	7,5	5
				5,5	3
				5,5	4
			22 квітня	5,5	5
				5	2
	5	3		6,5	3
	7	5		6,5	4
	7	6	23 квітня	8	6
	7,5	6		5	4
				5	5

**Задача 28.** *Визначення інтегрального показника якості.*

У цеху використовуються 100 ламп для освітлювання протягом 10 годин на добу. Ресурс роботи однієї лампи — 500 годин, ціна — 25 грн. На заміну пропонується використовувати лампи вартістю 30 грн за одиницю, які мають ресурс 800 годин.

Визначити інтегральний показник якості старих і нових ламп; рівень якості нових ламп; річну економію від використання нових ламп, враховуючи, що кількість робочих днів на рік — 260.

**Задача 29.** *Визначення економічного ефекту від підвищення якості продукції.*

На насособудівному заводі впровадженням різноманітних заходів досягли збільшення строків експлуатації насосів до першого капітального ремонту:

- відцентрових — з 5000 до 7000 годин;
- глибинних — з 4000 до 6000 годин;
- спеціальних — з 3000 до 5000 годин.

Додаткові капітальні витрати на впровадження заходів становили: по відцентрових насосах — 25 000 грн, по глибинних — 20 000 грн, по спеціальних — 5000 грн.

Собівартість виготовлення кожного насосу збільшилася за рахунок додаткових витрат на матеріали та амортизацію обладнання: по відцентрованих насосах — на 8 грн, по глибинних — на 7 грн, по спеціальних — на 10 грн. Оптова ціна на насоси не змінилася. Фонд часу роботи кожного насоса на рік — 4000 годин. Додаткові вихідні дані для розрахунків наведено в таблиці.

#### ДОДАТКОВІ ВИХІДНІ ДАНІ ДЛЯ РОЗРАХУНКІВ

Найменування	Випуск, шт./рік (В)	Річні витрати на капітальний ремонт (% від вартості насоса) (Зкр)	Ціна насоса, грн
Відцентровий	10 000	5,0	800
Глибинний	8 000	6,5	500
Спеціальний	1 000	7,0	1000

Визначити економічний ефект, що отримується від впровадження заходів з підвищення якості насосів.

*Задача 30. Визначення економічної ефективності заходів з підвищення якості продукції.*

На підприємстві випускається сталевий лист, що використовується у виробництві труб і турбін. У наступному періоді планується поліпшити якісні характеристики продукції за рахунок використання якіснішої сировини. При цьому зменшується товщина листа, але зростає його вартість. Необхідно прийняти рішення щодо ефективності такого впровадження, розрахувавши індекси витрат з урахуванням зміни рівня якості та вартості матеріалу. Вихідні дані для розрахунку наведено в таблиці.

#### ВИХІДНІ ДАНІ ДЛЯ РОЗРАХУНКІВ

Базові показники		Проектні показники	
Товщина листа, мм	Вартість листа, грн	Товщина листа, мм	Вартість листа, грн
4,42	44	3,05	48
4,84	46	2,53	52
4,02	43	2,28	51
3,91	46	2,02	52
3,35	48	1,84	52



## ТИПОВІ ЗАВДАННЯ ДО БЛОЧНО-МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ

У цьому розділі наведено приклади типових завдань (теоретичні питання; тестові завдання; графоаналітичні завдання; аналітико-розрахункові завдання) до проведення модульного контролю знань студентів денної, вечірньої та заочної форм навчання. До складу завдань конкретної модульної контрольної роботи, зважаючи на форму навчання, специфіку спеціальності, потоку, групи, середній рівень засвоєння програмного матеріалу студентами, а також залежно від ступеня підготовленості та активності групи, продемонстрованих на попередніх семінарських і практичних заняттях, завдання, аналогічні наведеним типовим, можуть включатися в різній кількості та співвідношенні. Вимоги до змісту та критерії оцінювання відповідей викладено у розділі 7 «Порядок і критерії оцінювання знань студентів з дисципліни під час поточного та підсумкового контролю». Приклади модульних контрольних робіт для поточного контролю знань студентів денної, вечірньої та заочної форм навчання наведено у додатках А та Б.

### **БЛОК А. Теоретичні питання нормативного характеру**

1. Сутність поняття «конкурентоспроможність»; класифікація об'єктів, що характеризуються такою властивістю, як конкурентоспроможність.

2. Чинники, що впливають на інтенсивність конкуренції (силу конкурентної боротьби).

3. Типологія стратегій конкуренції. Загальні стратегії конкуренції за класифікацією М. Портера.

4. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції.

5. Система та процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

### **БЛОК Б. Теоретичні питання проблемного характеру**

1. Промисловий шпіонаж і «творча імітація» продукту — чи можна віднести їх до проявів недобросовісної конкуренції? Обґрунтуйте свою думку.

2. Чи виграє споживач у результаті конкурентних війн фірм-олігополістів? Проаналізуйте на прикладі діяльності вітчизняних операторів мобільного зв'язку.

3. Чи є зростання рівня концентрації ринку передумовою реалізації інноваційних переваг підприємства? Наведіть вагомі аргументи на підтвердження справедливості своєї відповіді.

4. Наскільки справедливим є твердження: «Державне втручання викривляє ринкові принципи взаємодії суб'єктів ринку»? Обґрунтуйте свою думку.

5. Щодо яких із зазначених нижче галузей економіки України можна стверджувати, що глобалізація конкуренції позитивно позначається на їхньому розвитку: а) металургійна галузь; б) виробництво одягу; в) виробництво бронетехніки; г) харчова промисловість? Обґрунтуйте свої відповіді.

### **БЛОК В. Відкриті тестові завдання**

*Розкрити сутність понять, дати стислі, змістовні відповіді:*

1. Суб'єктом економічної конкуренції є ...

2. У набір наступальних стратегій підприємства входять такі різновиди, як ...

3. Концепція «ланцюга створення вартості» передбачає ...

4. Сутність матричного методу оцінювання конкурентоспроможності підприємства полягає в тому, що ...

5. До загальних функцій управління конкурентоспроможністю підприємства відносяться ...

## БЛОК Г. Тестові завдання (одиничний вибір відповідей)

*Із відповідей, запропонованих до кожного пункту наведеного тесту, вибрати правильну:*

1. Конкуренція — це:
  - а) боротьба, суперництво у певній сфері між кількома суб'єктами, що зацікавлені в досягненні тієї самої мети;
  - б) боротьба, суперництво кількох суб'єктів щодо досягнення різноманітних цілей в різних галузях;
  - в) боротьба, суперництво кількох суб'єктів щодо досягнення різноманітних цілей в одній галузі.
2. Постачальники галузі являють собою значну силу конкуренції, коли:
  - а) на кожного постачальника припадає невелика частка загального обсягу закупівель сировини підприємством-виробником;
  - б) постачальники можуть диктувати ціни на свою продукцію та впливати на галузь-споживача за рахунок надійності своїх поставок або якості та технічних характеристик своїх виробів;
  - в) підприємство-споживач здійснює закупівлі у великій кількості постачальників.
3. Конкурентоспроможність товару — це:
  - а) сукупність якісних характеристик товару, що забезпечують задоволення конкретної потреби покупця;
  - б) стійкість (усталеність) виробничо-господарської діяльності підприємства;
  - в) характеристика товару, що відображає його відмінність від товару-конкурента за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі та за витратами на її задоволення.
4. Якої конкурентної стратегії дотримується підприємство, що випускає товар з унікальними характеристиками і реалізує його на конкретному сегменті ринку:
  - а) лідерство у витратах;
  - б) зосередження на витратах;
  - в) диференціація;
  - г) зосередження на диференціації.
5. Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на:
  - а) нейтралізацію дії зовнішніх чинників впливу на конкурентоспроможність підприємства;

- б) нейтралізацію дії негативних чинників впливу на конкурентоспроможність підприємства;
- в) нейтралізацію дії позитивних чинників впливу на конкурентоспроможність підприємства;
- г) нейтралізацію дії внутрішніх чинників впливу на конкурентоспроможність підприємства.

### **БЛОК Д. Тестові завдання (множинний вибір відповідей)**

*Із відповідей, запропонованих до кожного пункту наведеного тесту, вибрати всі правильні:*

1. До рушійних сил ринку та конкуренції відносяться:
  - а) зміни в параметрах попиту та способах використання продукту;
  - б) оновлювання продукту;
  - в) інновації (технічні / технологічні / маркетингові);
  - г) входження в ринок і вихід з ринку відомих фірм;
  - д) зміни в рівні витрат та ефективності;
  - е) зменшення невизначеності та ризику.
2. Модель «п'яти сил конкуренції» М.Портера включає такі елементи:
  - а) потенційні конкуренти;
  - б) існуючі в галузі конкуренти;
  - в) постачальники;
  - г) виробники;
  - д) покупці;
  - е) товари-замінники;
  - ж) супутні товари.
3. Основними елементами класичного SWOT-аналізу є:
  - а) аналіз сильних сторін підприємства;
  - б) аналіз слабких сторін підприємства;
  - в) аналіз переваг конкурентів;
  - г) аналіз вад конкурентів;
  - д) аналіз зовнішніх можливостей;
  - е) аналіз зовнішніх загроз.
4. Конкурентоспроможність підприємства — це:
  - а) його порівняльна перевага по відношенню до інших підприємств даної галузі всередині країни та за її межами;
  - б) порівняльна перевага за параметрами якості та ціни споживання продукції, що виробляється;

в) рівень компетенції підприємства по відношенню до інших підприємств за такими параметрами, як технологія, навички персоналу, якість, комунікації тощо;

г) стійкість (усталеність) виробничо-господарської діяльності підприємства.

5. Чотирьохчастковий показник концентрації ринку ( $CR_4$ ):

а) характеризує ступінь монополізації ринку;

б) є величиною, прямо пропорційною інтенсивності конкуренції;

в) розраховується за формулою

$$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{\sum_{i=1}^n OP_i};$$

г) є величиною, зворотною до інтенсивності конкуренції;

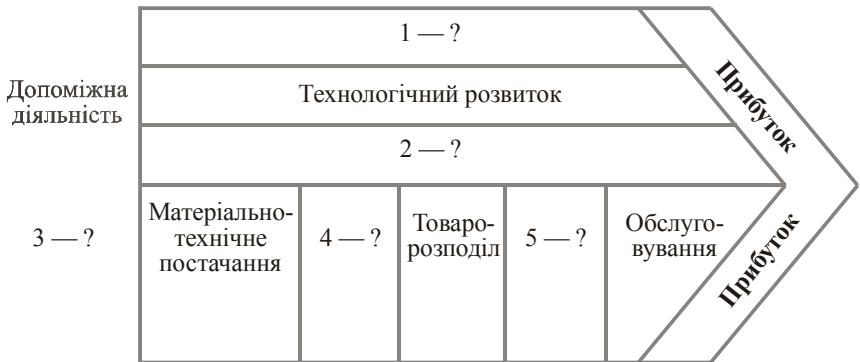
д) розраховується за формулою

$$CR_4 = D_1^2 + D_2^2 + \dots + D_{n-1}^2 + D_n^2.$$

## БЛОК Е. Графоаналітичні завдання

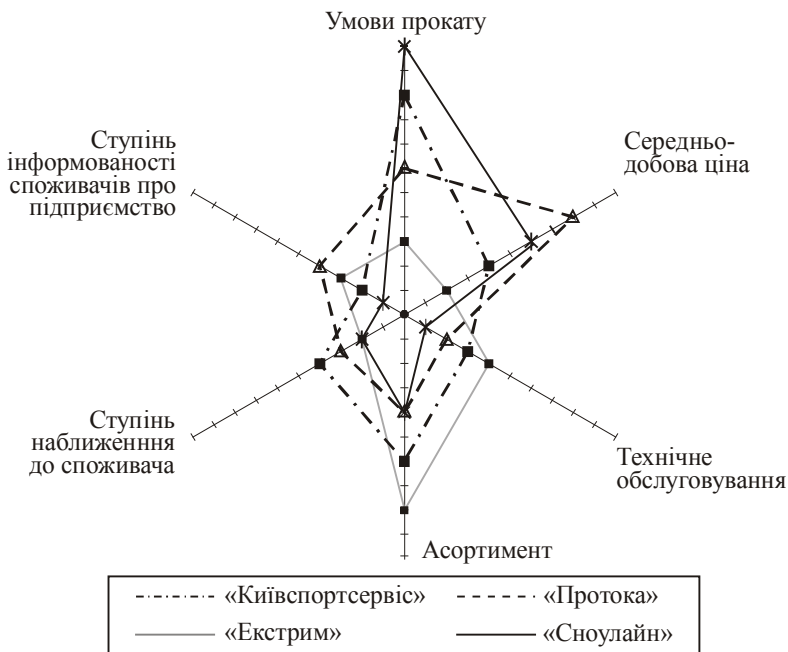
**Завдання 1.** Концепція «Ланцюга створення цінності»

У графічному представленні «Ланцюгу створення цінності» вказати пропущені елементи; стисло викласти сутність концепції.



**Завдання 2.** Графічний метод аналізу конкурентоспроможності підприємства

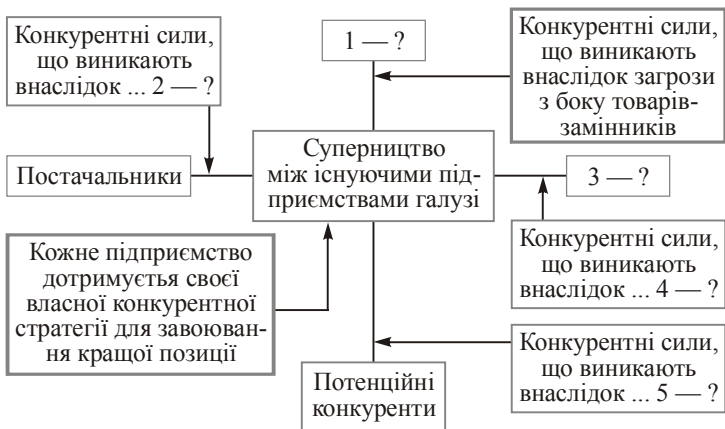
Проаналізувавши радіальну діаграму конкурентоспроможності чотирьох фірм, що діють на ринку спортивних і туристичних послуг, виділити конкурентні переваги та конкурентні вади кожного з підприємств.



«Багатокутник» конкурентоспроможності

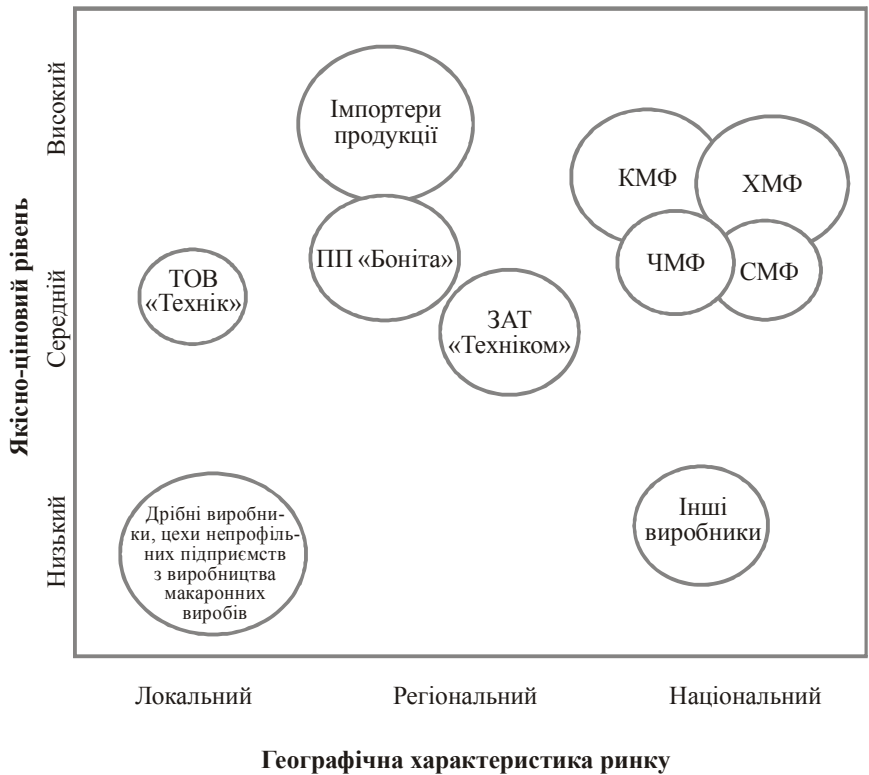
### Завдання 3. Модель «П'яти сил конкуренції» М. Портера

У графічному представленні моделі «П'яти сил конкуренції» М. Портера вказати відповідні елементи та дати необхідні пояснення.



**Завдання 4.** Методика побудови та інтерпретації карти стратегічних груп

За наведеними на схемі даними здійснити інтерпретацію карти стратегічних груп.



Карта стратегічних груп  
у макаронній промисловості України

(Скорочення: **КМФ** — ВАТ «Київська макаронна фабрика»; **ХМФ** — ЗАТ «Хмельницька макаронна фабрика»; **ЧМФ** — ВАТ «Чернігівська макаронна фабрика»; **СМФ** — ВАТ «Симферопольська макаронна фабрика»)

**Завдання 5.** Ситуаційне проектування конкурентної стратегії підприємства

Дати інтерпретацію конкурентної карти ринку, запропонувати варіанти конкурентних стратегій для підприємств № 1, 3, 5, 10.

## КОНКУРЕНТНА КАРТА РИНКУ

Темпи зростання ринкової частки (Ті)	Ринкова частка (D <sub>i</sub> )			
	Лідери ринку	Підприємства із сильною конкурентною позицією	Підприємства із слабкою конкурентною позицією	Аутсайтери ринку
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко поліпшується	№ 9, 10	№ 7	№ 6, 8	№ 3
Підприємства з конкурентною позицією, що повільно поліпшується	№ 5	—	№ 2	—
Підприємства з конкурентною позицією, що повільно погіршується	—	—	№ 1	—
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко погіршується	—	—	№ 4	—

### БЛОК Ж. Аналітико-розрахункові завдання

**Задача 1.** Визначення рівня конкурентоспроможності продукції АТ «Норд», відомий вітчизняний виробник побутової техніки, планує вийти на ринок однієї з країн Далекого Сходу. Національне виробництво побутових холодильників у цій країні задовольняє попит лише на 20—25 %, тому інтерес з боку експортерів—виробників цієї продукції є досить великим. Основним конкурентом виступає фірма «Лехел», продукція якої вже захопила 20 % досліджуваного ринку.

*Таблиця 1*

#### ОСНОВНІ ПАРАМЕТРИ ЯКОСТІ ХОЛОДИЛЬНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ «НОРД» І «ЛЕХЕЛ»

Параметр	Розмірність параметра	Марка холодильника підприємства			Коефіцієнт вагомості параметра
		АТ «Норд»		«Лехел»	
		«Фриз»	«Сіріус»		
Надійність (ресурс)	тис. год	130	100	130	0,30
Температура низькотемпературного відділення (НТВ)	°С	- 15	- 12	- 12	0,19
Місткість НТВ	дм <sup>3</sup>	50	40	60	0,20
Дизайн (за 100-бальною шкалою)	бал	6	4	5	0,15
Об'єм	л	280	250	240	0,16

АТ «Норд» розглядає можливість виходу на ринок даної країни з холодильниками марок «Фриз» і «Сіріус». Параметри якості холодильників наведено в табл. 1, а вартісні характеристики — в табл. 2.

Таблиця 2

**ВАРТІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ  
ХОЛОДИЛЬНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ «НОРД» І «ЛЕХЕЛ»**

Вартісна характеристика	Марка холодильника		
	«Фриз»	«Сіріус»	«Лехел»
Ціна (Цпр), грн	1700	1400	1700
Сумарні витрати споживачів за весь термін експлуатації (М), грн	4500	6600	5000

Визначити інтегральні показники конкурентоспроможності двох марок холодильників підприємства «Норд» стосовно холодильника фірми «Лехел» та обґрунтувати рішення щодо доцільності виведення продукції на досліджуваний ринок.

**Задача 2.** Конкурентна модель ціноутворення

Електротехнічна фірма «Темп» виробляє обігрівачі для офісів і побутових споживачів й успішно конкурує на українському ринку з вітчизняними та закордонними виробниками.

Для встановлення ціни на нову модель обігрівача фірма вирішила застосувати конкурентну модель ціноутворення, беручи за основу продукцію свого основного конкурента. При цьому вона має намір отримувати прибуток у розмірі, не меншому 25 % від собівартості продукції, яка становить 62,2 грн/од.

Маркетологи фірми провели аналіз конкурентоспроможності нового товару відносно базового виробу конкурента. Аналіз показав, що за технічними параметрами новий виріб поступається базовому (індекс технічних параметрів  $I_{ТП} = 0,86$ ), а за економічними має кращі позиції ( $I_{ЕП} = 0,94$ ). Ціна базового виробу конкурентів — 86 грн.

Визначити ціну нового обігрівача за рівнем його конкурентоспроможності. Перевірити, чи виконується за такої ціни умова граничного рівня прибутковості, встановленого фірмою.

**Задача 3.** БКГ-аналіз господарського «портфеля» підприємства

Підприємство «Керамік» здійснює свою діяльність за трьома напрямками, які представлені такими стратегічними господарськими підрозділами (СГП):

- СГП «А» — виробництво цегли;
- СГП «Б» — виробництво майолікових виробів;
- СГП «В» — виробництво черепиці.

Дані про обсяги продажу цих СГП підприємства та їх конкурентів наведено в таблиці.

**ДАНІ ПРО ОБСЯГИ ПРОДАЖУ  
ПО СГП ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ КОНКУРЕНТІВ**

СГП	Обсяг продажів (тис. грн)	Кількість конкурентів	Обсяги продажів трьох головних конкурентів (тис. грн)	Темпи зростання ринку(%)
«А»	700	9	3000/2400/650	2
«Б»	3300	5	2700/2100/1370	7
«В»	1200	3	1500/1090/780	19

Проаналізувати господарський «портфель» видів діяльності за методом БКГ і запропонувати свою оцінку стану підприємства. Яку стратегію слід вибрати для кожного з СГП?

**Задача 4.** Побудова матриці конкурентного профілю підприємства

Житомирське АТ «Фоком» започаткувало новий напрям підприємницької діяльності — виготовлення полімерної плівки виробничого та споживчого призначення. В період підготовки нового виробництва підприємство ретельно вивчало своїх конкурентів, їхню та власну можливу конкурентну позицію на ринку. З цією метою застосовувався метод побудови матриці конкурентного профілю, вихідні показники для формування якої наведено в таблиці.

**ВИХІДНА ІНФОРМАЦІЯ  
ДЛЯ СКЛАДАННЯ МАТРИЦІ КОНКУРЕНТНОГО  
ПРОФІЛЮ ФІРМ-ВИРОБНИКІВ ПОЛІМЕРНОЇ ПЛІВКИ**

Ключовий чинник успіху	Коефіцієнт вагомості чинника	Рейтинг за окремими показниками, бали			
		АТ «Фоком»	АТ «Полімер»	АТ «Хімзавод»	МП «Полі-кераміка»
Ціна продажу	0,3	3,0	2,0	2,0	2,5
Обсяг продажу продукції	0,3	2,5	3,0	2,0	2,0
Реклама та стимулювання попиту на продукцію	0,3	1,5	2,5	2,0	2,0
Канали збуту продукції	0,1	2,5	3,0	2,0	1,5

На підставі вихідної інформації скласти матрицю конкурентного профілю акціонерного товариства «Фоком» і зробити висновки щодо його конкурентної позиції на ринку.

**Задача 5.** Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства на основі показників його господарсько-фінансової діяльності

Вихідна інформація щодо показників господарсько-фінансової діяльності трьох підприємств і результати опитування групи експертів стосовно їхньої оцінки участі кожної з функціональних підсистем підприємства у забезпеченні його конкурентоспроможності наведено відповідно в табл. 1 і 2.

*Таблиця 1*

**ПОКАЗНИКИ ГОСПОДАРСЬКО-ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У РОЗРАХУНКОВОМУ РОЦІ, %**

Показник	Підприємство		
	«Джерело»	«Старт»	«Явір»
Рівень використання виробничих потужностей	90	85	95
Частка продукції, що виробляється за довгостроковими договорами	30	60	50
Коефіцієнт оновлення асортименту продукції	20	15	10
Частка продукції, що не має сталого попиту	10	20	20
Рівень продуктивності праці порівняно з галузевим	120	95	105
Рівень плинності кадрів	10	5	15
Обсяг продукції, недовиробленої через відсутність матеріальних ресурсів	5	0	10
Ступінь забезпеченості обіговими коштами	80	82	70
Прибутковість продукції, що реалізується	12	8	10
Прибутковість власного капіталу	15	20	18

Таблиця 2

**ВПЛИВ ОКРЕМИХ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ПІДСИСТЕМ  
ПІДПРИЄМСТВА НА РІВЕНЬ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

<b>Підсистема</b>	<b>Оцінка впливу, бали</b>
Маркетингова	8
Фінансова	10
Виробнича	6
Матеріально-технічного забезпечення	2
Кадрового забезпечення	4

Оцінити рівень конкурентоспроможності цих підприємств на основі показників їхньої господарсько-фінансової діяльності в розрахунковому році.

Для кожного підприємства визначити головні вади діяльності, які негативно впливають на рівень його конкурентоспроможності.



## ПОРЯДОК І КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ СТУДЕНТІВ З ДИСЦИПЛІНИ ПІД ЧАС ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

### Загальна характеристика системи поточного та підсумкового контролю знань студентів з дисципліни

Система контролю знань студентів з дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства» спирається на ключові принципи Порядку оцінювання знань студентів КНЕУ з урахуванням вимог Болонської декларації (нова редакція) та Порядку ліквідації академічних заборгованостей студентів (нова редакція), затверджених наказом Ректора КНЕУ № 261 від 29.04.2005 р., та на положення інших нормативних документів з організації контролю. Система базується на застосуванні диференційованого підходу до організації контролю якості знань студентів, що зумовлено специфічними особливостями організації навчального процесу з очною та заочною формами навчання.

Основними **завданнями** контролю є:

- оцінювання рівня засвоєння студентами програмного матеріалу дисципліни;
- мотивація студентів до систематичної активної роботи протягом семестру;
- інформування студентів про якість їхньої роботи з вивчення дисципліни.

Система контролю знань студентів з дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства» включає в себе поточний та підсумковий контроль знань (іспит). Зазначені форми контролю тісно взаємопов'язані й організуються таким чином, щоб стимулювати ефективну самостійну роботу студентів протягом семестру і забезпечити об'єктивне оцінювання їхніх знань. Завданням **поточного контролю** є перевірка розуміння та засвоєння навчального матеріалу, вміння самостійно опрацьовувати навчальний матеріал нормативного та поглибленого рівнів, здатності осмислити зміст теми чи розділу дисципліни, набутих навиків проведення розрахункових робіт, спроможності публічно та письмово представити результати самостійної роботи. Завданням **іспиту** є перевірка розуміння студентом програмного матеріалу в

цілому, логіки та взаємозв'язків між окремими розділами, здатності творчого використання нагромаджених знань, уміння сформулювати своє ставлення до сучасних проблем економічної конкуренції та забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств.

Кінцеве оцінювання знань студентів з дисципліни здійснюється за 100-бальною шкалою; завдання поточного контролю оцінюються в діапазоні від 0 до 40 балів (включно), а завдання, що виносяться на іспит, — у діапазоні від 0 до 60 балів (включно).

### **Поточний контроль та оцінювання рівня знань студентів денної та вечірньої форм навчання**

#### **• Об'єкти поточного контролю**

Для студентів денної та вечірньої форм навчання *об'єктами поточного контролю є:*

— систематичність та активність роботи на семінарських (практичних) заняттях;

— якість виконання завдань для самостійного опрацювання;

— якість виконання модульних (контрольних) завдань.

*Результати поточного контролю знань студентів в цілому (з урахуванням систематичності та активності роботи та рівня якості виконання завдань для самостійного опрацювання та модульних завдань) оцінюються в діапазоні від 0 до 40 балів.*

Результати поточного контролю знань студентів (числом, кратним «5»), вносяться до відомості обліку поточної і підсумкової успішності без переведення їх у 4-бальну шкалу і враховуються при виставленні підсумкового балу за опанування дисципліни.

#### **• Контроль систематичності та активності роботи студентів**

Систематичність та активність роботи студентів протягом семестру оцінюється за традиційною 4-бальною шкалою з використанням оцінок «5» — «відмінно», «4» — «добре», «3» — «задовільно», «2» — «незадовільно».

*Об'єктами контролю є:*

— ступінь засвоєння матеріалу нормативного рівня, визначений шляхом проведення усних опитувань з програмних питань дисципліни;

— активність, рівень знань, оригінальність та аргументованість висловлених поглядів, яскравість і змістовність доповідей, виступів і коментарів студентів, продемонстровані під час обговорення ринково-виробничих ситуацій та дискусійних питань дисципліни;

— ступінь активності студентів та якість набутих ними в процесі розв'язування типових задач практичних навиків вибору та обґрунтування управлінських рішень;

— результати експрес-контролю.

Основними *формами* здійснення контролю є:

— усні опитування на лекціях і практичних заняттях з контрольних програмних питань поточної та попередніх тем;

— експрес-тестування за ключовими аспектами тем курсу, яке може здійснюватися на початку, в процесі або ж наприкінці практичного заняття;

— оцінювання рівня виконання письмових домашніх завдань;

— перевірка практичних навиків розв'язання типових задач і ринково-виробничих ситуацій, набутих студентами в процесі вивчення дисципліни;

— оцінювання ступеня активності студентів та якості їхніх виступів і коментарів під час проведення дискусій на семінарських заняттях.

Семестрова оцінка систематичності та активності роботи студентів над вивченням дисципліни визначається наступним чином:

1. обраховується значення середнього арифметичного з усіх оцінок студента за систематичність та активність роботи на семінарських та практичних заняттях, отриманих впродовж семестру;

2. вираховане середньоарифметичне значення переводиться в бальну оцінку. Переведення середньої арифметичної оцінки в бальну здійснюється за наступним принципом:

— за середньої оцінки нижче 2,5 студент отримує 0 балів;

— за середньої оцінки в інтервалі 2,6—3,9 студент отримує 5 балів;

— за середньої оцінки 4,0 і вище студент отримує 10 балів.

#### • **Контроль рівня виконання завдань для самостійного опрацювання**

Рівень виконання студентами завдань для самостійного опрацювання протягом семестру оцінюється на 5 балів за умови вчасного та повного виконання поставлених завдань, та на 0 балів за невчасного або неякісного виконання завдань.

*Об'єктами контролю є:*

— характер результатів, отриманих у процесі виконання завдань для самостійного опрацювання (самостійне опрацювання тем в цілому чи окремих питань теми) та оприлюднених на семінарських заняттях;

— рівень підготовки та презентації рефератів, доповідей, повідомлень, есе;

— якість підготовки конспектів навчальних чи наукових текстів;

— якість виконання завдань науково-дослідного і прикладного характеру.

*Основними формами здійснення контролю є:*

— оцінювання рівня виконання письмових домашніх завдань щодо самостійного опрацювання тем в цілому чи окремих питань, конспектування навчальних і наукових текстів;

— оцінювання змісту, глибини, якості доповідей, повідомлень, рефератів, есе; перевірка глибини опрацювання індивідуальних завдань науково-дослідного та прикладного характеру;

— перевірка дотримання графіка виконання завдань науково-дослідного та прикладного характеру.

**• Контроль та оцінювання рівня виконання модульних (контрольних) завдань**

За виконаними модульними контрольними роботами оцінюються теоретичні знання та практичні навички, набуті студентами в результаті вивчення питань певного модуля. Кількість модульних контрольних робіт залежить від кількості годин, відведених на вивчення дисципліни в семестрі, та унормовується таким чином:

Кількість годин, відведених на вивчення дисципліни	Кількість модульних контрольних робіт	Загальна кількість завдань, що входять до складу модульних контрольних робіт	
5 кредитів ECTS — 180 годин	2	1-й модульний контроль	5
		2-й модульний контроль	5

Згідно з тематичним планом дисципліни (див. розд. 1) студентами денної та вечірньої форм навчання протягом семестру вико-

нуються *дві модульні контрольні роботи* обсягом по 5 завдань кожна (модуль № 1 охоплює навчальний матеріал тем 1—5, модуль № 2 — навчальний матеріал тем 6—9).

До складу завдань конкретної модульної контрольної роботи, зважаючи на форму навчання, специфіку спеціальності, потоку, групи, середній рівень засвоєння програмного матеріалу студентами, а також залежно від ступеня підготовленості та активності групи, продемонстрованих на попередніх семінарських і практичних заняттях, можуть, включатися (у різній кількості та співвідношенні):

— теоретичні питання нормативного або проблемного характеру;

— тестові завдання;

— графоаналітичні завдання;

— аналітико-розрахункові завдання.

Приклад модульної контрольної роботи наведено у додатку А.

Для оцінювання рівня відповідей на **завдання модулю** використовуються такі **критерії**:

— відмінному рівню (10 балів) відповідає правильне та вичерпне виконання п'яти або чотирьох завдань модулю;

— задовільному рівню (5 балів) відповідає правильне та вичерпне виконання трьох або двох завдань модулю;

— незадовільному рівню (0 балів) відповідає правильне та вичерпне виконання одного або жодного завдання модулю.

Порядок і час проведення модульних контрольних робіт визначаються викладачем, відповідальним за дисципліну, включаються до робочої програми дисципліни і доводяться до студентів на початку семестру.

Максимальний рівень сумарної оцінки за виконання протягом семестру модульних контрольних робіт не може перевищувати 20 балів із тих 40 балів, якими оцінюється вся поточна робота. Перескладання модульних контрольних робіт з метою підвищення рівня оцінки не дозволяється. Але якщо студенти, які за результатами модульного контролю отримали незадовільні оцінки, сумлінно попрацювавши, ліквідували прогалини у засвоєнні матеріалу і довели це викладачеві, який веде семінарські та практичні заняття з дисципліни, вони мають право отримати додатково 5 балів до загальної оцінки поточної успішності.

У разі невиконання завдань поточного контролю з об'єктивних причин, студент має право за дозволом декана скласти їх до останнього практичного (семінарського) заняття. Порядок складання визначає викладач.

## Поточний контроль та оцінювання рівня знань студентів заочної форми навчання

### • *Об'єкти поточного контролю*

Для студентів заочної форми навчання об'єктом поточного контролю є якість виконання модульних (контрольних) завдань (виконуються в аудиторії під контролем викладача), домашніх завдань (контрольних робіт для заочної форми навчання), а також вибіркового завдання для самостійного опрацювання. Оцінка результатів поточного контролю знань студентів — від 0 до 40 балів.

Результати поточного контролю знань студентів (числом, кратним «5»), вносяться до відомості обліку поточної і підсумкової успішності без переведення їх у 4-бальну шкалу і враховуються при виставленні підсумкового бала за опанування дисципліни.

### • *Контроль та оцінювання рівня виконання модульних (контрольних) завдань*

Написання і перевірка модульних (контрольних) завдань виконуються в сесійний період згідно з розкладом. На поточний контроль виносяться завдання одного модуля, що охоплює ключові теми курсу.

Об'єктом оцінювання є знання студентів, набуті у процесі самостійного опрацювання матеріалу дисципліни нормативного та проблемного характеру (за конспектом лекцій, навчальними підручниками, навчально-методичними посібниками тощо), здійснюваного в міжсесійний період.

До складу завдань модульної контрольної роботи можуть включатися (у різній кількості та співвідношенні):

— теоретичні питання нормативного або проблемного характеру;

— тестові завдання;

— графоаналітичні завдання;

— аналітико-розрахункові завдання.

Приклад модульної контрольної роботи наведено у додатку Б.

Загальна кількість завдань — 10; максимальний рівень сумарної оцінки за виконання завдань модульного контролю — 20 балів.

Для оцінювання рівня відповідей на завдання модулю використовуються такі критерії:

— відмінному рівню (20 балів) відповідає правильне та вичерпне виконання від восьми до десяти завдань модулю;

— задовільному рівню (10 балів) відповідає правильне та вичерпне виконання від чотирьох до семи завдань модулю;

— незадовільному рівню (0 балів) відповідає правильне та вичерпне виконання трьох або менше завдань модулю.

Перескладання модульної контрольної роботи з метою підвищення рівня оцінки не дозволяється.

## **Підсумковий контроль та підсумкове оцінювання знань**

Оцінювання знань студентів з дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства» здійснюється на основі результатів поточного і підсумкового контролю знань (іспиту). Іспити проводяться у формі виконання письмових екзаменаційних завдань.

*Завданнями іспиту є:*

— перевірка розуміння студентом програмного матеріалу в цілому, логіки та взаємозв'язків окремих розділів курсу;

— оцінювання здатності студента до творчого нагромадження знань;

— аналіз умінь студента сформулювати своє ставлення до конкретних проблем управління конкурентоспроможністю організацій, що функціонують у складних умовах ринкової економіки.

*Об'єктом підсумкового контролю знань є результати виконання письмових екзаменаційних завдань. Результати іспиту оцінюються в діапазоні від 0 до 60 балів (включно). В разі, коли відповіді студента оцінені менше, ніж в 30 балів (0, 5, 10, 15, 20, 25), він отримує незадовільну оцінку за результатами іспиту (тобто 0 балів).*

### **• Структура екзаменаційного білета**

Усі білети з дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства» є рівноцінними за складністю, охоплюють значну частину навчального матеріалу та складені таким чином, щоб стимулювати студентів на надання глибокої та творчої відповіді.

На іспит виносяться вузлові питання, типові задачі, завдання, що потребують творчої відповіді та вміння синтезувати набуті знання і застосовувати їх для вирішення практичних задач.

Екзаменаційні білети, за якими складається іспит, містять шість завдань, оцінювання виконання яких дає змогу визначити

рівень, знань з *репродуктивної інноваційно-креативної та аналітико-прикладної позицій*.

З метою оцінювання рівня знань студента в *репродуктивному аспекті*, тобто з метою з'ясування того, як студент засвоїв та спроможний відтворити на папері набуті знання нормативного характеру, до складу екзаменаційних білетів включено теоретичні питання нормативного характеру та тестові завдання.

З метою оцінювання рівня підготовки студента в *інноваційно-креативному аспекті*, тобто з позицій аналізу здатностей студента до використання творчого підходу в розгляді дискусійних питань і можливостей синтетично використовувати набуті знання та продукувати особистий погляд на сутність запропонованої проблеми та можливі шляхи її вирішення, до складу екзаменаційного (білета включено одне-два теоретичних питання проблемного характеру.

З метою оцінювання рівня знань, умінь і навиків студента в *аналітико-прикладному аспекті*, тобто для того щоб з'ясувати, чи набув студент взагалі, а якщо набув, то в якій мірі, здатностей аналізувати запропонований матеріал і робити на базі цього аналізу самостійні висновки, до складу екзаменаційного білета включено аналітико-розрахункові та графоаналітичні завдання.

Приклад змісту та структури екзаменаційного білета наведено у додатку В. Для того щоб студенти мали чітку уяву щодо змісту завдань і вимог до відповідей, дамо їх докладну характеристику.

У відповіді на *теоретичне запитання нормативного характеру* студент має виявити свої знання з окремого аспекту певної теми, а також продемонструвати рівень володіння матеріалом в цілому з чітко визначеного блоку питань чи тем курсу. Відповідь на це запитання має бути глибокою, сутнісною, такою, що стосується як конкретики предмета, так і суміжних тем курсу, а також матеріалу, який викладається в рамках інших, але споріднених з «Управлінням конкурентоспроможністю підприємства», дисциплін (маються на увазі «Менеджмент», «Маркетинг», «Мікроекономіка», «Економіка підприємства» та ін.). Обсяг відповіді на це запитання — не більше однієї сторінки формату А4.

Основна мета, що переслідується при перевірці відповіді, — визначити *ступінь* знання студентом нормативного матеріалу з конкретного питання конкретної теми, а також оцінити *загальний рівень* володіння студентом нормативним матеріалом за певною темою курсу. Отже, основна мета, що її має досягти студент, відповідаючи на це запитання, — продемонструвати загальний рівень «володіння нормативним матеріалом і вміння надати відпо-

відь комплексно, залучаючи інформацію з інших тем курсу і навіть з інших дисциплін.

Для оцінювання рівня відповіді використовуються такі критерії:

— відмінний рівень — 10 балів: всебічне системне і глибоке знання програмного матеріалу; засвоєння основної і додаткової літератури; чітке володіння понятійним апаратом, методами, методиками та інструментами, передбаченими програмою; вміння використовувати їх для вирішення типових проблем управління конкурентоспроможністю підприємства; виявлення творчих здібностей у розумінні, викладі та використанні навчально-програмного матеріалу як щодо сформульованого питання, так і щодо суміжних блоків курсу (теми, розділи) та споріднених дисциплін;

— задовільний рівень — 5 балів: посереднє знання основного програмного матеріалу; засвоєння інформації переважно з лекційного курсу або лише з одного підручника; володіння лише окремими методами, методиками та інструментами, передбаченими програмою; вміння використовувати їх, допускаючи певні помилки, для вирішення типових проблем управління конкурентоспроможністю підприємства;

— незадовільний рівень — 0 балів: значні прогалини у знанні основного програмного матеріалу; фрагментарне володіння базовими поняттями, методиками та інструментами, допускаючи при їх використанні принципові помилки.

У відповіді на *теоретичне запитання проблемного характеру* студент повинен визначити загальні та специфічні риси тих чи тих методів, способів, інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства, або ж визначити сфери їх доцільного застосування, або ж сфери, де їх застосування є обмеженим чи цілком неможливим тощо. Підготовка відповіді на це запитання вимагає від студента: високого рівня самостійності; не тільки володіння нормативним матеріалом курсу, а й знання сучасних поглядів на проблеми економічної конкуренції, шляхи забезпечення конкурентоспроможності сучасних підприємств та споріднених із ними сфер управлінської діяльності; всебічного, систематизованого та глибокого знання програмного матеріалу, засвоєного як за основною, так і за додатковою навчальною, науковою, монографічною, літературою, періодикою; здатностей здійснювати як аналіз, так і синтез усієї сукупності набутих знань задля підготовки гідної, розгорнутої, зваженої та обґрунтованої відповіді на поставлене проблемне запитання.

Основна мета, що переслідується при перевірці відповіді, — оцінити *рівень самостійності* студента стосовно формулювання власного погляду на запропоновану проблему та визначити, чи є

студент здатним застосовувати інноваційний, творчий підхід для розв'язання поставленої перед ним проблеми. Отже, основна мета, що її має досягти студент, виконуючи завдання, — продемонструвати свою спроможність самостійно, творчо, а можливо, і з елементами певної новизни, формулювати власний погляд. Для оцінювання рівня відповіді використовуються такі критерії

— відмінний рівень — 10 балів: всебічне, системне і глибоке знання програмного матеріалу курсу «Управління конкурентоспроможністю підприємства» та споріднених дисциплін; засвоєння основної і додаткової літератури; чітке володіння понятійним апаратом, методами, методиками та інструментами, передбаченими програмою; вміння здійснювати як аналіз, так і синтез базових положень усього комплексу економічних та управлінських дисциплін, що вивчалися; прояв творчих здібностей у розумінні та викладі матеріалу щодо сформульованого питання;

— задовільний рівень — 5 балів: посереднє знання основного програмного матеріалу; викладення у відповіді виключно нормативного матеріалу дисципліни, механічно засвоєного з лекційного курсу або ж з підручників без прояву самостійності в його опрацюванні; відсутність творчого підходу до розуміння та викладення матеріалу;

— незадовільний рівень — 0 балів: неспроможність студента до творчого опрацювання запропонованої проблеми теоретичного характеру.

Виконуючи *аналітико-розрахункове завдання*, студент повинен: проаналізувати вихідні умови запропонованої йому типової задачі та визначити, чи є наданий обсяг інформації достатнім для її розв'язання; розв'язати задачу; викласти порядок розв'язання та чітко сформулювати відповідь і висновки. Якщо, на думку студента, наданої у вихідних умовах задачі інформації для її розв'язання недостатньо, він має звернутися до екзаменатора за додатковими даними (як необхідні додаткові дані можуть виступати: певні значення з таблиць випадкових чисел, нормативні значення окремих показників, календар на конкретний рік, інформація про режим роботи підприємства тощо).

Основна мета, що переслідується при перевірці розв'язання задачі: оцінити рівень володіння студентом нормативним матеріалом курсу та здатність до його використання в типових практичних ситуаціях; оцінити рівень умінь і навиків студента здійснювати техніко-економічні розрахунки щодо обґрунтування вибору рішень, які мають прийматися в типових для сфери управління конкурентоспроможністю підприємства ситуаціях.

Для оцінювання рівня виконання розрахунково-аналітичних завдань застосовуються такі критерії:

— відмінний рівень — 10 балів: правильне розв'язання задачі з повним викладенням порядку її розв'язання та глибокою обґрунтованістю відповіді за результатами розрахунків;

— задовільний рівень — 5 балів: а) правильне розв'язання задачі з неповним викладенням порядку її розв'язання або недостатньо глибокою обґрунтованістю відповіді за результатами розрахунків; б) розв'язання задачі з допущенням арифметичної помилки, але з правильним викладенням порядку її розв'язання;

— незадовільний рівень — 0 балів: неправильне розв'язання задачі з неправильним викладенням міркувань щодо порядку її розв'язання.

*Графоаналітичне завдання*, запропоноване студенту, являє собою певну графічну ілюстрацію (графік, схему тощо) та сформульовані запитання до неї (або ілюстрацію з проставленими пронумерованими знаками питання). Студент повинен, проаналізувавши надану інформацію, дати стислі, змістовні відповіді на поставлені запитання (по знаках питання).

Основна мета, що її має досягти студент, виконавши ці завдання, — продемонструвати свої аналітичні здібності та спроможність застосувати набуті знання в типових ситуаціях. Для оцінювання рівня відповідей на запитання, що супроводжують графоаналітичні завдання, використовуються такі критерії:

— відмінний рівень — 10 балів: 80—100% усіх відповідей студента є правильними;

— задовільний рівень — 5 балів: 50—70 % усіх відповідей студента є правильними;

— незадовільний рівень — 0 балів: 0—40 % усіх відповідей студента є правильними;

*Тестове завдання* може бути у вигляді:

— тесту одиничного вибору — з множини відповідей, запропонованих до кожного питання, слід вибрати єдину правильну;

— тесту множинного вибору — з множини відповідей, запропонованих до кожного питання, слід вибрати усі (тобто кілька) правильні;

— відкритого тесту — тесту, що включає набір пунктів, кожен з яких являє собою розпочату, але не закінчену фразу. Завдання студента полягає в тому, щоб правильно закінчивши запропоноване твердження, дати стислу, але змістовну відповідь на фактично поставлене, але не сформульоване у запитальній формі питання.

Основна мета, що переслідується при перевірці відповідей по пунктах цього завдання, — оцінити конкретний рівень володіння студентом нормативним матеріалом курсу «Управління конкурентоспроможністю підприємства».

Для оцінювання рівня відповідей застосовуються такі критерії?

— відмінний рівень — 10 балів: правильними є 80—100 % усіх відповідей студента;

— задовільний рівень — 5 балів: правильними є 50—70 % усіх відповідей студента;

— незадовільний рівень — 0 балів: правильними є 0—40 % усіх відповідей студента.

Загальна підсумкова оцінка знань з дисципліни складається з суми балів за результатами поточного контролю знань і за виконання завдань, що виносяться на іспит (за умови, що на іспиті студент набрав не менше 30 балів).

Якщо за виконання завдань екзаменаційного білета студент набрав менше 30 балів, а отже, отримав незадовільну оцінку, загальна підсумкова оцінка включає лише результати поточного контролю.

До відомості обліку поточної і підсумкової успішності заносяться сумарні результати в балах поточного контролю та іспиту (загальна підсумкова оцінка).

### **Порядок переведення даних 100-бальної шкали оцінювання в 4-х бальну та шкалу ECTS**

Переведення даних 100-бальної шкали оцінювання в 4-бальну та шкалу за системою ECTS здійснюється в такому порядку:

<b>Оцінка за шкалою ECTS</b>	<b>Оцінка за бальною шкалою, що використовується в КНЕУ</b>	<b>Оцінка за національною шкалою</b>
A	85—100	5 (відмінно)
B	80	
C	65—75	
D	60	
E	50—55	
FX	ч 20—45	2 (незадовільно) можливість повторного складання
F	0—15	2 (незадовільно) з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

## ЛІТЕРАТУРА

### *Рекомендована література*

#### *Основна*

1. *Азоев Г. Л., Челенков А. П.* Конкурентные преимущества фирмы. — М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ»», 2000. — 256 с.
2. *Борисенко З. М.* Основы конкурентной политики: Підручник. — К.: Таксон, 2004. — 704 с.
3. *Кныш М. И.* Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. — СПб.: Б. и., 2000. — 284 с.
4. *Кобляцький Л. С.* Управління конкурентоспроможністю: Навч. посіб. — К.: Зовн. торгівля, 2003. — 304 с.
5. *Лищиц И. М.* Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг: Учеб. пособие. — М.: Юрайт-Издат, 2004. — 335 с.
6. *Піддубний І. О., Піддубна А. І.* Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / За ред. І. О. Піддубного. — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. — 264 с.
7. *Портер М.* Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 715 с.
8. *Портер М. Е.* Стратегія конкуренції: Пер. з англ. — К.: Основи, 1998. — 390 с.
9. *Фатхутдинов Р. А.* Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособие. — М.: Эксмо, 2004. — 544 с.
10. *Шевченко Л. С.* Конкурентное управление: Учеб. пособие. — Х.: Эспада, 2004. — 520 с.

#### *Додаткова*

11. *Азоев Г. Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — 208 с.
12. *Алексеева М. М.* Планирование деятельности фирмы: Учеб.-метод. пособие. — М.: Финансы и статистика, 1998. — 248 с.
13. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер Ком, 1999. — 416 с.
14. *Антонюк Л. Л.* Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізми реалізації. — К.: КНЕУ, 2004. — 275 с.

15. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проектами: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2003. — 231 с.
16. Бичківський Р. В. та ін. Метрологія, стандартизація, управління якістю і сертифікація: Підручник / Р. В. Бичківський, П. Г. Столярчук, П. Р. Гамула. — 2-е вид., випр. і доп. — Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. — 560 с.
17. Бревнов А. А. Маркетинг малого підприємства. — К.: ВИРА-Р, 1998. — 384 с.
18. Вакуленко А. В. Управління якістю: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисц. — К.: КНЕУ, 2004. — 167 с.
19. Виханський О. С, Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 2002. — 528 с.
20. Всеобщее управление качеством: Учеб. для вузов / О. П. Глудкин, Н. М. Горбунов, А. И. Гуров, Ю. В. Зорин; Под ред. О. П. Глудкина. — М.: Горячая линия—Телеком, 2001. — 600 с.
21. Геєць В. М., Александрова В. П., Артёмова Т. І. та ін. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. В. М. Гейця. — К.: Ін-т екон. прогнозування НАН України; Фенікс, 2003. — 1008 с.
22. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2002. — 501 с.
23. Гончаров В. В. Руководство для высшего управленческого персонала. — М.: МП «Сувенир», 1993. — 488 с.
24. Гунин В. Н. и др. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 272 с.
25. Дибб С., Симкин Л. Практическое руководство по сегментированию рынка. — СПб.: Питер, 2001. — 240 с.
26. Дибб С., Симкин Л., Бредли Дж. Практическое руководство по маркетинговому планированию. — СПб.: Питер, 2001. — 256 с.
27. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво: Пер. з англ. — К.: Україна, 1994. — 319 с.
28. ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги. — К.: Держстандарт України, 2001. — 25 с.
29. ДСТУ ISO 9004-2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. — К.: Держстандарт України, 2001. — 61 с.
30. ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. — К.: Держстандарт України, 2001. — 33 с.
31. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. — 2-ге вид. — К.: КНЕУ, 2000. — 528 с.
32. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / Учебное пособие. — М.: Финпресс, 1998. — 192 с.
33. Євдокимова Н. М, Кірієнко А. В. Економічна діагностика: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисц. — К.: КНЕУ, 2003. — 110 с.
34. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики. — Х.: ХГЕУ, 1997. — 246 с.

35. *Калита П.* Украина: политика качества // Стандарты и качество. — 2002. — № 6. — С. 79—81.

36. *Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. А., Качалов Р. М.* Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. — М.: ОАО «Изд-во “Экономика”», 1997. — 288 с.

37. Конкуренция и антимонопольное регулирование: Учеб. пособие для вузов / С. Б. Авдашева, В. А. Аронин, И. К. Ахполов и др.; Под ред. А. Г. Цыганова. — М.: Логос, 1999. — 368 с.

38. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. — СПб.: Питер Ком, 1998. — 896 с.

39. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. — СПб.: Питер, 2000. — 752 с.

40. *Котлер Ф., Армстронг Г.* Основы маркетинга: Пер. с англ. — 9-е изд. — М.: Вильямс, 2003. — 1200 с.

41. *Кремнев Г. Р.* Управление производительностью и качеством: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 5. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 312 с.

42. *Куденко Н. В.* Маркетингові стратегії фірми. — К.: КНЕУ, 2002. — 245 с.

43. *Ланидус В. А.* Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях / Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки кадров. — М.: ОАО «Типография “Новости”», 2000. — 432 с.

44. *Леонтьев С. В., Масютин С. А., Тренев В. Н.* Стратегии успеха: обобщение опыта реформирования российских промышленных предприятий. — М.: ОАО «Типография “Новости”» 2000. — 336 с.

45. *Лифиц И. М.* Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. — М.: Юрайт-М, 2001. — 224 с.

46. *Мазур И. И., Шапиро В. Д.* Управление качеством: Учеб. пособие / Под ред. И. И. Мазура. — М.: Высш. шк., 2003. — 334 с.

47. *Мазур И. И., Шапиро В. Д.* и др. Реструктуризация предприятий и компаний: Справ. пособие / Под ред. И. И. Мазура. — М.: Высш. шк., 2000. — 587 с.

48. *Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г.* Управление проектами: Учеб. пособие. — М.: Экономика, 2001. — 574 с.

49. *Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лемпел Дж.* Школы стратегий: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001. — 336 с.

50. *Мишин В. Н.* Управление качеством: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 303 с.

51. *Наливайко А. П.* Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.

52. Національні економіки в глобальному конкурентному середовищі / Ю. М. Пахомов, Д. Г. Лук'яненко, Б. В. Губський. — К.: Україна, 1997. — 237 с.

53. *Ніколенко Ю. В.* Основи економічної теорії: Підручник. — 3-те вид. — К.: ЦУЛ, 2003. — 540 с.

54. *Огвоздин В. Ю.* Управление качеством. Основы теории и практики: Учеб. пособие. — М.: Дело и сервис, 2002. — 160 с.

55. *Окрепилов В. В.* Управление качеством: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — СПб.: Наука, 2000. — 912 с.
56. *Павленко А. Ф., Войчак А. В.* Маркетинг: Підручник. — К.: КНЕУ, 2003. — 246 с.
57. *Портер М.* Международная конкуренция: Пер. с англ. — М.: Междунар. отношения, 1993. — 896 с.
58. *Прокопенко И. И.* Управление производительностью: Практ. руководство: Пер. с англ. — К.: Тэхника, 1990. — 319 с.
59. *Разу М. Л., Воропаев В. И., Якутин Ю. В.* и др. Управление программами и проектами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 352 с.
60. *Райзберг Б. А.* Курс управления экономикой. — СПб.: Питер, 2003. — 528 с.
61. *Райс Э., Траут Дж.* Маркетинговые войны. — СПб: ЗАО «Изд-во «Питер»», 2000. — 256 с.
62. *Скударь Г. М.* Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения. — К.: Наук. думка, 1999. — 496 с.
63. *Томпсон А., Формби Дж.* Экономика фирмы: Учеб. пособие для студ., обучающихся по экон. направлениям и спец.: Пер. с англ. — М.: БИНОМ, 1998. — 540 с.
64. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ. — 12-е изд. — М.: Издат. дом «Вильямс», 2002. — 928 с.
65. *Удалов Т. Г.* Конкурентне право: Навч. посіб. — К.: Школа, 2004. — 496 с.
66. Управление качеством и реинжиниринг организаций: Учеб. пособие. / З. С. Абутидзе, Л. Н. Александровская, В. Н. Бас и др.: — М.: Логос, 2003. — 328 с.
67. Управление качеством: Учеб. для вузов / С. Д. Ильенкова, Н. Д. Ильенкова, В. С. Мхитарян и др.; Под ред. С. Д. Ильенковой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 199 с.
68. Управление проектами: Справочник для профессионалов / Под ред. И. И. Мазура, В. Д. Шапиро. — М.: Высш. шк., 2001. — 875 с.
69. Управление эффективностью и качеством: Модульная программа: В 2 ч.: Пер. с англ. / Под ред. И. Прокопенко, К. Норта. — М.: Дело, 2001. — Ч. I: Повышение эффективности и качества: концепции, процессы и методы. — 800 с.; Ч. II: Направления деятельности с большим потенциалом повышения эффективности и качества. — 608 с.
70. *Фатхутдинов Р. А.* Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 312 с.
71. *Фатхутдинов Р. А.* Система менеджмента: Учеб.-практ. пособие. — М.: АО «Бизнес школа «Интел — Синтез»», 1996. — 367 с.
72. *Фомичев С. К., Старостина А. А., Скрябина Н. И.* Основы управления качеством: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2000. — 196 с.

73. Хэдрих Г., Йеннер Т. Стратегические факторы успеха на рынках потребительских товаров // Проблемы теории и практики управления. — 1997.—№ 1. — С. 110—115.

74. Шадрин А. Качество, конкурентоспособность, менталитет, сертификация //Стандарты и качество. — 2002. — № 6. — С. 68—73.

75. Шаповал М. І. Менеджмент якості: Підручник. — К.: Т-во «Знання», КОО, 2003. — 475 с.

76. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

77. Экономика предприятия: Учеб. для вузов / Под ред. В. П. Грузинова. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 535 с.

78. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А. П. Градова. — СПб.: Спец. л-ра, 1999. — 589 с.

79. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: Учеб.-практ. пособие. — 3-е изд., исправ. и доп. — М.: ГНОМ и Д, 2001. — 304 с.

80. Ястремський О. Б., Грищенко О. Г. Основи мікроекономіки: Підручник. — К.: Т-во «Знання», КОО, 1998. — 714 с.

#### *Нормативно-правова база*

81. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // Відомості Верховної Ради України (далі — ВВРУ). 1996. — № 30. — Ст. 141.

82. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV // Там само. — 2003. — № 18. — С. 144.

83. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 26.11.1993 № 3659-ХІІ // Там само. — 1993. — № 50. — С. 472.

84. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.1991 № 1576-ХІІ // Там само. — 1991. — № 49. — С. 682.

85. Закон України «Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну» від 22.12.1998 № 332-ХІV // Там само. — 1999. — № 11. — С. 78.

86. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 7.06.1996 № 236/96-ВР // Там само. — 1996. — № 36. — С. 164.

87. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 № 2210-ІІІ // Там само. — 2001. — № 12. — С. 64.

88. Закон України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту» від 22.12.1998 № 330-ХІV // Там само. — 1999. — № 9. — С. 65.

89. Закон України «Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту» від 22.12.1998 № 331-ХІV // Там само. — 1999. — № 12. — С. 80.

90. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 № 1023-ХІІ // Відомості Верховної Ради УРСР. — 1991. — № 30. — С. 379.

91. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-ХІІ // ВВРУ. — 1991. — № 29. — С. 377.
92. Закон України «Про метрологію та метрологічну діяльність» від 11.02.1998 № 113/98-ВР // Там само. — 1998. — № 30. — С. 194.
93. Закон України «Про підтвердження відповідності» від 17.05.2001 № 2406-ІІІ // Там само. — 2001. — № 32. — С. 169.
94. Закон України «Про природні монополії» від 20.04.2000 № 1682-ІІІ // Там само. — 2000. — № 30. — С. 238.
95. Закон України «Про промислово-фінансові групи в Україні» від 21.11.1995 № 437/95-ВР // Там само. — 1996. — № 23. — С. 88.
96. Закон України «Про стандартизацію» від 17.05.2001. № 2408-ІІІ // Там само. — 2001. — № 31. — С. 145.
97. Закон України «Про ціни і ціноутворення» від 3.12.1990 № 507-ХІІ / Відомості Верховної Ради УРСР. — 1990. — № 52. — С. 650.
98. Указ Президента України «Про Основні напрями конкурентної політики на 2002—2004 роки» від 19.11.2001 № 1097/2001 Офіц. вісн. України. — 2001. — № 47. — С. 14.
99. Наказ Держстандарту України «Про введення обов'язкової сертифікації продукції в Україні» № 498 від 30.08.2002. — К.: Держстандарт України, 2002.
100. Методика визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку: Затв. розпорядженням Антимонопольного к-ту України від 5.03.2002 № 49-р. // Офіц. вісн. України. — 2002. — № 14. — С. 396. — ст. 778.

### ***Використані першоджерела***

1. Конституція України від 28.06.1996 // ВВРУ — 1996. — № 30. — Ст. 141.
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-ІV // Там само. — 2003. — № 18. — С. 144.
3. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 26.11.1993 № 3659-ХІІ // Там само. — 1993. — № 50. — С. 472.
4. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.1991 № 1576-ХІІ // Там само. — 1991. — № 49. — С. 682.
5. Закон України «Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну» від 22.12.1998 № 332-ХІV // Там само. — 1999. — № 11. — С. 78.
6. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 7.06.1996 № 236/96-ВР // Там само. — 1996. — № 36. — С. 164.
7. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 № 2210-ІІІ // Там само. — 2001. — № 12. — С. 64.
8. Закон України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту» від 22.12.1998 № 330-ХІV // Там само. — 1999. — № 9. — С. 65.

9. Закон України «Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту» від 22.12.1998 № 331-XIV // ВВРУ. — 1999. — № 12. — С. 80.

10. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 № 1023-XII // Відомості Верховної Ради УРСР. — 1991. — № 30. — С. 379.

11. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-XII // ВВРУ. — 1991. — № 29. — С. 577.

12. Закон України «Про метрологію та метрологічну діяльність» від 11.02.1998 № 113/98-ВР // Там само. — 1998. — № 30. — С. 194.

13. Закон України «Про підтвердження відповідності» від 17.05.2001 № 1406-III // Там само — 2001. — № 32. — С. 169.

14. Закон України «Про природні монополії» від 20.04.2000 № 1682-III // Там само. — 2000. — № 30. — С. 238.

15. Закон України «Про промислово-фінансові групи в Україні» від 21.11.1995 № 437/95-ВР // Там само. — 1996. — № 23. — С. 88.

16. Закон України «Про стандартизацію» від 17.05.2001 № 2408-III // Там само. — 2001. — № 31. — С. 145.

17. Закон України «Про ціни і ціноутворення» від 3.12.1990 № 507-XII // Відомості Верховної Ради УРСР. — 1990. — № 52. — С. 650.

18. Указ Президента України «Про Основні напрями конкурентної політики на 1999—2000 роки та заходи щодо їх реалізації» від 26.02.1999 № 219/99 // Офіц. вісн. України. — 1999. — № 9. — С. 8.

19. Указ Президента України «Про Основні напрями конкурентної політики на 2002—2004 роки» від 19.11.2001 № 1097/2001 // Там само. — 2001. — № 47. — С. 14.

20. Розпорядження Антимонопольного комітету України «Про затвердження Методики визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку» від 5.03.2002 № 49-р. // Там само. — 2002. — № 14. — С. 396. — ст. 778.

21. Розпорядження Антимонопольного комітету України «Про затвердження Типових вимог до узгоджених дій суб'єктів господарювання для загального звільнення від попереднього одержання дозволу органів Антимонопольного комітету України на узгоджені дії суб'єктів господарювання» від 12.02.2002 № 27-р. // Там само. — 2002. — № 11. — С. 279. — ст. 543.

22. *Азов Г. Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — 208 с.

23. *Азов Г. Л., Челенков А. П.* Конкурентные преимущества фирмы. — М.: ОАО «Типография “НОВОСТИ”», 2000. — 256 с.

24. *Алексеева М. Ч.* Планирование деятельности фирмы: Учеб.-метод. пособие. — М.: Финансы и статистика, 1998. — 248 с.

25. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер Ком, 1999. — 416 с.

26. *Антонюк Л. Л.* Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізми реалізації. — К.: КНЕУ, 2004. — 275 с

27. *Барабась Д. О.* Аналіз «п'яти сил» конкуренції в українській швейній галузі // Маркетинг в Україні. — 2002. — № 4. — С. 12—14.

28. *Барабась Д. О.* Конкурентні переваги та ключові фактори успіху: спільне та відмінне // Управління підприємствам: діагностика, стратегія, ефективність. Матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., 23—25 листоп. 2000 р. — К. — Дніпроп., 2000. — С. 10, 11.

29. *Барабась Д. О.* Конкурентні стратегії підприємства // Стратегія екон. розвитку України: Наук. зб. — Вип. 2—3. — К.: КНЕУ, 2000. — С. 201—208.

30. *Барабась Д. О.* Концепція ключових факторів успіху підприємств як методологічна основа дослідження їх конкурентоспроможності // Проблеми науки. — 2002. — № 11. — С. 52—55.

31. *Барабась Д. О.* Опрацювання конкурентної стратегії фокусування для швейного підприємства (на прикладі ЗАТ ШП «Юність») // Маркетинг в Україні. — 2003. — № 4 (20). — С. 27—31.

32. *Барабась Д. О.* Оцінка інтенсивності конкуренції в галузі // Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. — Вип. 2(9). — К.: КНЕУ, 2002. — С. 368—373.

33. *Барабась Д. О.* Узагальнення підходів до визначення конкурентоспроможності продукції // Управление занятостью в условиях трансформации экономики Украины. Современная экономическая наука и образование в Украине: теория, методология, практика: Сб. науч. тр. Приложение № 1 (16) к науч. ж. «Персонал», № 5 (65). — К., 2001. — С. 176.

34. *Барабась Д. О.* Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі підприємств швейної галузі): Автореф. дис. канд. екон. наук. — К., 2003. — 18 с.

35. *Барабась Д. О.* Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі підприємств швейної галузі): Дисер. канд. екон. наук за спец. 08.06.01. — К., 2003. — 226 с.

36. *Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В.* Управління проектами: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 231 с.

37. *Бест М.* Новая конкуренция. Институты промышленного развития. — М.: ТЕИС, 2002. — 356 с.

38. *Бичківський Р. В.* та ін. Метрологія, стандартизація, управління якістю і сертифікація: Підручник. — 2-ге вид., випр. і доп. — Л.: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. — 560 с.

39. *Борисенко З. М.* Основи конкурентної політики: Підручник. — К.: Таксон, 2004. — 704 с.

40. *Бревнов А. А.* Маркетинг малого підприємства. — К.: ВИРА-Р, 1998. — 384 с.

41. *Вакуленко А. В.* Управління якістю: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисц. — К.: КНЕУ, 2004. — 167 с.

42. *Виханський О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 2002. — 528 с.

43. *Виханський О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. — М.: Изд-во МГУ, 1995. — 416 с.

44. Всеобщее управление качеством: Учеб. для вузов / О. П. Глудкин, Н. М. Горбунов, А. И. Гуров, Ю. В. Зорин. Под ред. О. П. Глудкина. — М.: Горячая линия—Телеком, 2001. — 600 с.
45. *Геєць В. М., Александрова В. П., Артьомова Т. І.* та ін. // Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. В. М. Гейця. — К.: Ін-т екон. прогнозування НАН України; Фенікс, 2003. — 1008 с.
46. *Герчикова И. Н.* Менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2002. — 501 с.
47. *Герчикова И. Н.* Менеджмент: Учебник. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. — 480 с.
48. *Голубков Е. П.* Основы маркетинга: Учебник. — М.: Финпресс, 1999. — 656 с.
49. *Гончаров В. В.* Руководство для высшего управленческого персонала. — М.: МП «Сувенир», 1993. — 488 с.
50. *Гунин В. Н.* и др. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 272 с.
51. *Деминг Э.* Выход из кризиса. — Тверь: Альба, 1994. — 497 с.
52. *Дибб С., Симкин Л., Бредли Дж.* Практическое руководство по маркетинговому планированию. — СПб.: Питер, 2001. — 256 с.
53. *Дружер П.* Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво: Пер. з англ. — К.: Україна, 1994. — 319 с.
54. ДСТУ ISO 9001-95. Системи якості. Модель забезпечення якості в процесі проектування, розроблення, виробництва, монтажу та обслуговування. — К.: Держстандарт України, 1995. — 22 с.
55. ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги. — К.: Держстандарт України, 2001. — 25 с.
56. ДСТУ ISO 9004-2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. — К.: Держстандарт України, 2001. — 61 с.
57. ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. — К.: Держстандарт України, 2001. — 33 с.
58. *Дударь А. П., Федюшин А. Я.* Особенности формирования конкурентной стратегии торгово-производственной фирмы. — Симферополь: Таврида, 2000. — 182 с.
59. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. — 2-ге вид. — К.: КНЕУ, 2000. — 528 с.
60. Економіка підприємства. Збірник практичних задач і конкретних ситуацій: Навч. посіб. / С. Ф. Покропивний, Г. О. Швиданенко, О. С. Федонін та ін.; За ред. С. Ф. Покропивного. — К.: КНЕУ, 2000. — 328 с.
61. Економічний словник-довідник / За ред. С. В. Мочерного. — К.: Феміна, 1995. — 368 с.
62. *Ефремов В. С.* Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: Учеб. пособие. — М.: Финпресс, 1998. — 192 с.
63. *Євдокимова Н. М., Кірієнко А. В.* Економічна діагностика: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисц. — К.: КНЕУ, 2003. — 110 с.

64. *Иванов Ю. Б.* Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики. — Х.: ХГЕУ, 1997. — 246 с.
65. *Исикава К.* Японские методы управления качеством: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1988. — 215 с.
66. *Калита П. В.* бизнесе, как в спорте, побеждают лишь совершенные // Стандарты и качество. — 2002. — № 8. — С. 68—73.
67. *Калита П.* Рекомендації до впровадження систем якості згідно зі стандартом ISO 9001:2001. — К.: МЦ «ПРИРОСТ», 2000. — 37 с.
68. *Калита П.* Украина: политика качества // Стандарты и качество. — 2002. — № 6. — С. 79—81.
69. *Качалов В. А.* Зарубежный опыт применения самооценки деятельности в области качества // Там же. — 1997. — № 5. — С. 47—52.
70. Керівництво з основ проектного менеджменту. — К.: Ін-т проектного менеджменту, 1999. — 197 с.
71. *Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. А., Качалов Р. М.* Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. — М.: ОАО «Изд-во “Экономика”», 1997. — 288 с.
72. *Кныш М. И.* Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. — СПб.: Б. и., 2000. — 284 с.
73. *Кобиляцький Л. С.* Управління конкурентоспроможністю: Навч. посіб. — К.: Зовн. торгівля, 2003. — 304 с.
74. Конкуренция и антимонопольное регулирование: Учеб. пособие для вузов / С. Б. Авдашева, В. А. Аронин, И. К. Ахполов и др.; Под ред. А. Г. Цыганова. — М.: Логос, 1999. — 368 с.
75. *Коно Т.* Стратегия и структура японских предприятий: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1987. — 384 с.
76. *Котельников Д. І., Задорожна С. М.* Управління конкурентоспроможністю: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. — К.: Видав. Дім «Слово», 2004. — 168 с.
77. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. — СПб.: Питер Ком, 1998. — 896 с.
78. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. — СПб.: Питер, 2000. — 752 с.
79. *Котлер Ф., Армстронг Г.* Основы маркетинга.: Пер. с англ. — 9-е изд. — М.: Вильямс, 2003. — 1200 с.
80. *Кремнев Г. Р.* Управление производительностью и качеством: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 5. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 312 с.
81. *Круглов М. И.* Стратегическое управление компанией: Учеб. для вузов. — М.: Рус. Деловая Л-ра, 1998. — 768 с.
82. *Куденко Н. В.* Маркетингові стратегії фірми. — К.: КНЕУ, 2002. — 245 с.
83. *Латидус В. А.* Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях / Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки кадров. — М.: ОАО «Типография “Новости”», 2000. — 432 с.
84. *Леонтьев С. В., Масютин С. А., Тренев В. Н.* Стратегии успеха: обобщение опыта реформирования российских промышленных предприятий. — М.: ОАО «Типография “Новости”», 2000. — 336 с.

85. *Лифиц І. М.* Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Юрайт-М, 2001. — 224 с.

86. *Лифиц І. М.* Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг: Учеб. пособие. — М.: Юрайт-Издат, 2004. — 335 с.

87. *Лиходій В. Г.* Маркетинг: Навч.-практ. посіб. — Ч. 2. — К.: Нац. акад. управління, 1997. — 46 с.

88. *Мазур І. І., Шапиро В. Д.* Управление качеством: Учеб. пособие / Под ред. И. И. Мазура. — М.: Высш. шк., 2003. — 334 с.

89. *Мазур І. І., Шапиро В. Д.* и др. Реструктуризация предприятий и компаний: Справ. пособие / Под ред. И. И. Мазура. — М.: Высш. шк., 2000. — 587 с.

90. *Мазур І. І., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г.* Управление проектами: Учеб. пособие. — М.: Экономика, 2001. — 574 с.

91. Маркетинг: Учеб. пособие / Под ред. В. И. Крамаренко, Б. И. Холода. — Симферополь: Таврида, 2000. — 251 с.

92. Методика визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку // Офіц. вісн. України. — 2002. — № 14. — С. 396. — ст. 778.

93. Методичні вказівки з вивчення дисципліни «Управління конкурентоспроможністю» / Укл. Т. В. Омеляненко. // Зб.: Магістерські програми. Менеджмент організації: Програма «Менеджмент корпорацій (АТ)». 2001/02 навч. рік. Ч. II / Кол. авт. під керуванням З. Є. Шершньової. — К.: КНЕУ, 2001. — С. 147—180.

94. *Миницберг Г., Альстрэнд Б., Лемпел Дж.* Школы стратегий: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001. — 336 с.

95. *Михайлов О. В.* Основы мировой конкурентоспособности. — М.: Познавательная книга плюс, 1999. — 592 с.

96. *Мишин В. Н.* Управление качеством: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 303 с.

97. *Моисеева Н. К.* Международный маркетинг: Учеб. пособие. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1998. — 320 с.

98. *Мороз Л. А., Чухрай Н. І.* Маркетинг: Навч. посіб.; Зб. вправ. — Львів: Вид-во Держ. ун-ту «Львівська політехніка», 1999. — 257 с.

99. *Наливайко А. П.* Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.

100. Національні економіки в глобальному конкурентному середовищі / Ю. М. Пахомов, Д. Г. Лук'яненко, Б. В. Губський. — К.: Україна, 1997. — 237 с.

101. *Ніколенко Ю. В.* Основы економічної теорії: Підручник. — 3-тє вид. — К.: ЦУЛ, 2003. — 540 с.

102. *Огвоздин В. Ю.* Управление качеством. Основы теории и практики: Учеб. пособие. — М.: Дело и сервис, 2002. — 160 с.

103. *Окрепилов В. В.* Управление качеством: Учеб. для вузов. — М.: Экономика, 1998. — 639 с.

104. *Окрепилов В. В.* Управление качеством: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — СПб.: Наука, 2000. — 912 с.

105. *Омельяненко Т. В., Барабась Д. О.* Конкуренція та кооперація — базові моделі поведінки сучасної фірми в глобальному ринковому просторі // Екон. і соц. розвиток України в XXI ст.: нац. ідентичність та тенденції глобалізації: Зб. тез доповідей II Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, 24—25 лют. 2005 р. — Т.: Екон. думка, 2005. — Ч. 1. — С. 112—114.
106. *Омельяненко Т. В., Задорожна Н. В.* Операційний менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисц. — К.: КНЕУ, 2003. — 236 с.
107. *Омельяненко Т. В.* Ключові конкурентні переваги: еволюція та діалектика // Теорія управління організацією: стан та перспективи. Матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., 6,7 квітня 2000 р. — К. — Трускавець: НТУУ «КПІ»; КНЕУ; ДДПУ, 2000. — С. 135, 136.
108. *Омельяненко Т. В.* Конкурентоспроможність фірми: парадигми ХХ сторіччя та їхня діалектика в умовах вітчизняного бізнес-середовища // Стратегія екон. розвитку України: Наук. зб. — Вип. 4 / Відп. ред. О. П. Степанов. — К.: КНЕУ, 2001. — С. 205—208.
109. *Павленко А. Ф., Войчак А. В.* Маркетинг: Підручник. — К.: КНЕУ, 2003. — 246 с.
110. *Петрович Й., Катаєв А.* Визначення конкурентоспроможності товарів виробничого призначення в системі маркетингу // Економіка України. — 1997. — № 10. — С. 30—37.
111. *Піддубний І. О., Піддубна А. І.* Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / За ред. І. О. Піддубного. — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. — 264 с.
112. *Покропивний С. Ф., Колот В. М.* Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 1998. — 352 с.
113. *Портер М.* Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 715 с.
114. *Портер М.* Конкуренция: Учеб. пособие: Пер. с англ. — М.: Издат. дом «Вильямс», 2000. — 495 с.
115. *Портер М.* Международная конкуренция: Пер. с англ. — М.: Междунар. отношения, 1993. — 896 с.
116. *Портер М. Е.* Стратегія конкуренції: Пер. з англ. — К.: Основи, 1998. — 390 с.
117. Порядок ліквідації академічних заборгованостей студентів (нова редакція): Затв. наказом ректора КНЕУ № 261 від 29.04.2005.
118. Порядок оцінювання знань студентів КНЕУ з урахуванням вимог Болонської декларації (нова редакція): Затв. наказом ректора КНЕУ № 261 від 29.04.2005.
119. *Прокопенко И. И.* Управление производительностью: Практик. руководство: Пер. с англ. — К.: Тэхника, 1990. — 319 с.
120. *Разу М. Л., Воропаев В. И., Якутин Ю. В.* и др. Управление программами и проектами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 352 с.

121. *Райзберг Б. А.* Курс управления экономикой. — СПб.: Питер, 2003. — 528 с.
122. *Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б.* Современный экономический словарь. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 480 с.
123. *Райс Э., Траут Дж.* Маркетинговые войны. — СПб.: ЗАО «Изд-во «Питер»», 2003. — 256 с.
124. *Рюли Э., Шмидт Л. С.* Исследование стратегических процессов в организации // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — № 5. — С. 99—104.
125. *Скударь Г. М.* Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения. — К.: Наук. думка, 1999. — 496 с.
126. *Томпсон А., Формби Дж.* Экономика фирмы: Учебн. пособие для студ., обучающихся по экон. направлениям и спец.: Пер. с англ. — М.: БИНОМ, 1998. — 540 с.
127. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ. — 12-е изд. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2002. — 928 с.
128. *Уварова Т.* Обеспечение конкурентоспособности как локальная функция управления предприятием // Предпринимательство, хозяйство, право. — 1999. — № 4. — С. 49, 50.
129. *Удалов Т. Г.* Конкурентне право: Навч. посіб. — К.: Школа, 2004. — 496 с.
130. Управление качеством: Учеб. для вузов / С. Д. Ильенкова, Н. Д. Ильенкова, В. С. Мхитарян и др.; Под ред. С. Д. Ильенковой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 199 с.
131. Управление качеством и реинжиниринг организаций: Учеб. пособие. / З. С. Абутидзе, Л. Н. Александровская, В. Н. Бас и др. — М.: Логос, 2003. — 328 с.
132. Управление проектами: Справ. для профессионалов / Под ред. И. И. Мазура, В. Д. Шапиро. — М.: Высш. шк., 2001. — 875 с.
133. Управление эффективностью и качеством: Модульная программа: В 2 ч.: Пер. с англ. / Под ред. И. Прокопенко, К. Норта. — М.: Дело, 2001. — Ч. I: Повышение эффективности и качества: концепции, процессы и методы. — 800 с.; Ч. II: Направления деятельности с большим потенциалом повышения эффективности и качества. — 608 с.
134. *Фатхутдинов Р. А.* Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 312 с.
135. *Фатхутдинов Р. А.* Система менеджмента: Учеб.-практ. пособие. — М.: АО «Бизнес школа «Интел — Синтез»», 1996. — 367 с.
136. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический маркетинг: Учебник. — М.: АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2000. — 640 с.
137. *Фатхутдинов Р. А.* Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособие. — М.: Эксмо, 2004. — 544 с.

138. *Фомичев С. К., Старостина А. А., Скрябина Н. И.* Основы управления качеством: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2000. — 196 с.
139. *Хэдрих Г., Йеннер Т.* Стратегические факторы успеха на рынках потребительских товаров // Проблемы теории и практики управления. — 1997. — № 1. — С. 110—115.
140. *Шадрин А.* Качество, конкурентоспособность, менталитет, сертификация // Стандарты и качество. — 2002. — № 6. — С. 68—73.
141. *Шаповал М. І.* Менеджмент якості: Підручник. — К.: Т-во «Знання», КОО, 2003. — 475 с.
142. *Шевченко Л. С.* Конкурентное управление: Учеб. пособие. — Х.: Эспада, 2004. — 520 с.
143. *Шериньова З. Є.* Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
144. *Шериньова З. Є., Оборська С. В.* Стратегічне управління: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 1999. — 384 с.
145. Экономика предприятия: Учеб. для вузов / Под ред. В. П. Грузинова. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 535 с.
146. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А. П. Градова. — СПб.: Спец. л-ра, 1999. — 589 с.
147. *Юданов А. Ю.* Конкуренция: теория и практика: Учеб.-практ. пособие. — 3-е изд., исправ. и доп. — М.: ГНОМ и Д, 2001. — 304 с.
148. *Юданов А. Ю.* Конкуренция: теория и практика. — М.: АКАЛИС, 1996. — 272 с.
149. *Ярош В.* Півні монополії // Конкуренція: Вісн. АМК України. — 2002. — № 2. — С. 28.
150. *Ястремський О. І., Грищенко О. Г.* Основи мікроекономіки: Підручник. — К.: Т-во «Знання», КОО, 1998. — 714 с.

# ДОДАТКИ

## *Додаток А*

### **Приклад модульної контрольної роботи для поточного контролю знань студентів денної та вечірньої форм навчання**

## **КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Спеціальність ..., ... курс

Семестр .., 200.../200... навч. р.

Навчальний предмет: **Управління конкурентоспроможністю підприємства**

### **Завдання модульного контролю**

#### **1—2. Теоретичні питання нормативного характеру**

1. Сутність поняття «конкурентоспроможність»; класифікація об'єктів, що характеризуються такою властивістю, як конкурентоспроможність.

2. Чинники, що впливають на інтенсивність конкуренції (силу конкурентної боротьби).

#### **3. Тест**

А. Конкуренція — це:

а) боротьба, суперництво у певній сфері між кількома суб'єктами, зацікавленими в досягненні тієї самої мети;

б) боротьба, суперництво кількох суб'єктів щодо досягнення різноманітних цілей в різних галузях;

в) боротьба, суперництво кількох суб'єктів щодо досягнення різноманітних цілей в одній галузі.

Б. Постачальники галузі являють собою значну силу конкуренції, коли:

а) на кожного постачальника припадає невелика частка загального обсягу закупівель сировини підприємством-виробником;

б) постачальники можуть диктувати ціни на свою продукцію та впливати на галузь-споживача за рахунок надійності своїх поставок або якості та технічних характеристик своїх виробів;

в) підприємство-споживач здійснює закупівлі у великій кількості постачальників.

В. До рушійних сил ринку та конкуренції належать:

- а) зміни в параметрах попиту та способах використання продукту;
- б) оновлювання продукту;
- в) інновації (технічні/технологічні/маркетингові);
- г) входження в ринок і вихід з ринку відомих фірм;
- д) зміни в рівні витрат та ефективності;
- е) зменшення невизначеності та ризику.

Г. Модель «п'яти сил конкуренції» М. Портера охоплює такі елементи:

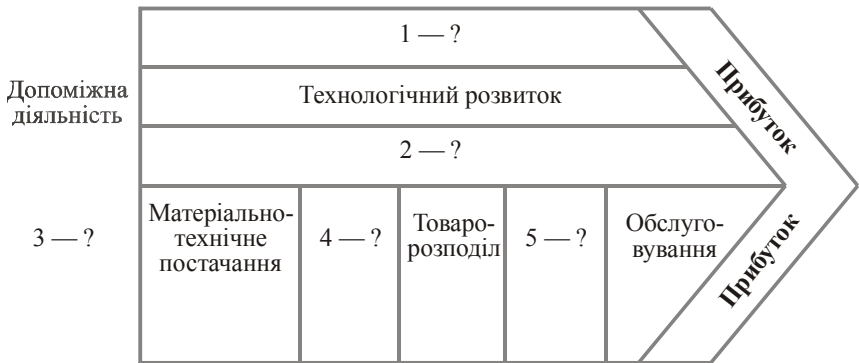
- а) потенційні конкуренти;
- б) існуючі в галузі конкуренти;
- в) постачальники;
- г) виробники;
- д) покупці;
- е) товари-замінники;
- ж) супутні товари.

Д. Основні елементи класичного SWOT-аналізу включають:

- а) аналіз сильних сторін компанії;
- б) аналіз слабких сторін компанії;
- в) аналіз переваг конкурентів;
- г) аналіз вад конкурентів;
- д) аналіз зовнішніх можливостей;
- е) аналіз зовнішніх загроз.

#### 4. Графоаналітичне завдання

У графічному представленні «ланцюга створення цінності» вказати пропущені елементи; стисло викласти сутність концепції.



#### 5. Задача

Підприємство «Керамік» працює за трьома напрямками, які представлені такими стратегічними господарськими підрозділами (СГП):

- СГП «А» — виробництво цегли;
- СГП «Б» — виробництво майолікових виробів;
- СГП «В» — виробництво черепиці.

Дані про обсяги продажу цих СГП підприємства та їх конкурентів наведено у таблиці.

### ДАНІ ПО СГП ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ КОНКУРЕНТІВ

СГП	Обсяг продажів (тис. грн)	Кількість конкурентів	Обсяг продажів трьох головних конкурентів (тис. грн)	Темпи зростання ринку (%)
«А»	700	9	3000/2400/650	2
«Б»	3300	5	2700/2100/1370	7
«В»	1200	3	1500/1090/780	19

Проаналізувати господарський «портфель» видів діяльності за методом «Бостон Консалтинг груп» і запропонувати свою оцінку стану підприємства.

Яку стратегію слід вибрати для кожного з СГП?

Відповідальний за дисципліну \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(підпис) (ПІБ)

Викладач, що веде семінарські заняття \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(підпис) (ПІБ)

**Додаток Б**  
**Приклад модульної контрольної роботи**  
**для поточного контролю знань студентів**  
**заочної форми навчання**

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ**  
**УНІВЕРСИТЕТ**

Спеціальність ..., ... курс

Семестр ..., 200.../200... навч. р.

Навчальний предмет: **Управління конкурентоспроможністю підприємства**

**Завдання модульного контролю**

**1—5. Теоретичні питання нормативного характеру**

1. Сутність поняття «конкурентоспроможність»; класифікація об'єктів, що характеризуються такою властивістю, як конкурентоспроможність.

2. Чинники, що впливають на інтенсивність конкуренції (силу конкурентної боротьби).

3. Типологія стратегій конкуренції. Загальні стратегії конкуренції за класифікацією М. Портера.

4. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції.

5. Система та процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

**6. Тест 1**

А. Суб'єктом економічної конкуренції є ...

Б. У набір наступальних стратегій підприємства входять такі різновиди, як ...

В. Концепція «ланцюга створення вартості» передбачає ...

Г. Сутність матричного методу оцінювання конкурентоспроможності підприємства полягає в тому, що ...

Д. До загальних функцій управління конкурентоспроможністю підприємства належать ...

**7. Тест 2**

А. Конкуренція — це:

а) боротьба, суперництво у певній сфері між кількома суб'єктами, зацікавленими в досягненні тієї самої мети;

- б) боротьба, суперництво кількох суб'єктів щодо досягнення різноманітних цілей в різних галузях;
- в) боротьба, суперництво кількох суб'єктів щодо досягнення різноманітних цілей в одній галузі.

Б. Постачальники галузі являють собою значну силу конкуренції, коли:

- а) на кожного постачальника припадає невелика частка загального обсягу закупівель сировини підприємством-виробником;
- б) постачальники можуть диктувати ціни на свою продукцію та впливати на галузь-споживача за рахунок надійності своїх поставок або якості та технічних характеристик своїх виробів;
- в) підприємство-споживач здійснює закупівлі у великої кількості постачальників.

В. До рушійних сил ринку та конкуренції належать:

- а) зміни в параметрах попиту та способах використання продукту;
- б) оновлювання продукту;
- г) інновації (технічні/технологічні/маркетингові);
- в) входження в ринок і вихід з ринку відомих фірм;
- д) зміни в рівні витрат та ефективності;
- е) зменшення невизначеності та ризику.

Г. Модель «п'яти сил конкуренції» М. Портера охоплює такі елементи:

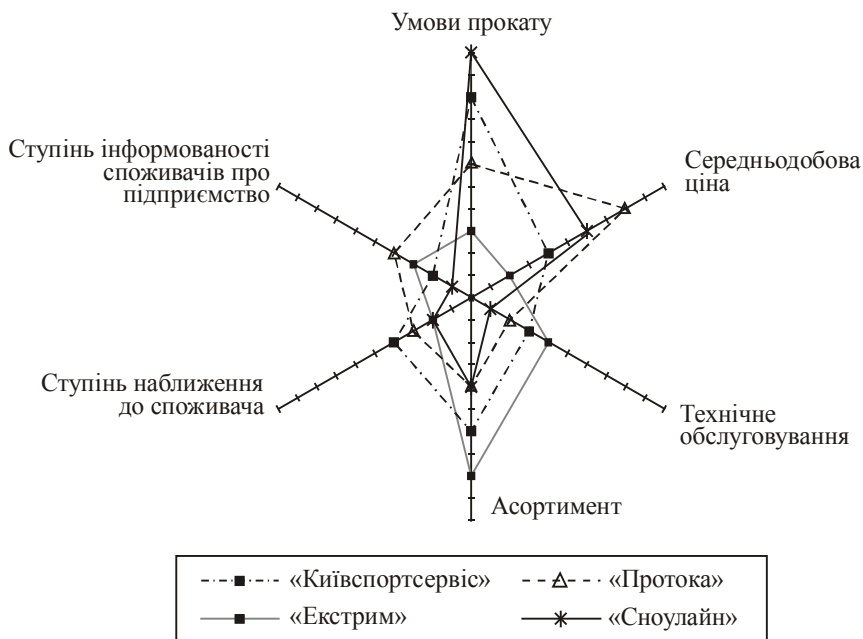
- а) потенційні конкуренти;
- б) існуючі в галузі конкуренти;
- в) постачальники;
- г) виробники;
- д) покупці;
- е) товари-замінники;
- ж) супутні товари.

Д. Основні елементи класичного SWOT-аналізу включають:

- а) аналіз сильних сторін компанії;
- б) аналіз слабких сторін компанії;
- в) аналіз переваг конкурентів;
- г) аналіз вад конкурентів;
- д) аналіз зовнішніх можливостей;
- е) аналіз зовнішніх загроз.

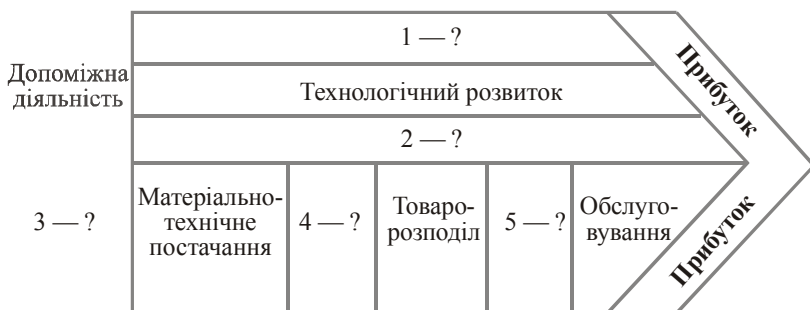
## 8. Графоаналітичне завдання 1

Проаналізувавши радіальну діаграму конкурентоспроможності чотирьох фірм, що діють на ринку спортивних і туристичних послуг, виділити конкурентні переваги та конкурентні вади кожного з підприємств.



## 9. Графоаналітичне завдання 2

У графічному представленні «ланцюга створення цінності» вказати пропущені елементи; стисло викласти сутність концепції.



## 10. Задача

Підприємство «Керамік» працює за трьома напрямками, які представлені такими стратегічними господарськими підрозділами (СПП):

СПП «А» — виробництво цегли;

СПП «Б» — виробництво майолікових виробів;

СПП «В» — виробництво черепиці.

Дані про обсяги продажу цих СГП підприємства та їх конкурентів наведено у таблиці.

**ДАНІ ПО СГП ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ КОНКУРЕНТІВ**

СГП	Обсяг продажів (тис. грн)	Кількість конкурентів	Обсяг продажів трьох головних конкурентів (тис. грн)	Темпи зростання ринку (%)
«А»	700	9	3000/2400/650	2
«Б»	3300	5	2700/2100/1370	7
«В»	1200	3	1500/1090/780	19

Проаналізувати господарський «портфель» видів діяльності за методом «Бостон Консалтинг груп» і запропонувати свою оцінку стану підприємства.

Яку стратегію слід вибрати для кожного з СГП?

Відповідальний за дисципліну \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(підпис) (ПІБ)

Викладач, що веде семінарські заняття \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(підпис) (ПІБ)

**Додаток В**  
**Приклад екзаменаційного білета**  
**для підсумкового контролю знань**  
**студентів усіх форм навчання**

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ**  
**УНІВЕРСИТЕТ**

Спеціальність: \_\_\_\_\_

Навч. рік: \_\_\_\_\_

Форма навчання: \_\_\_\_\_

Факультет: \_\_\_\_\_

Навчальний предмет: **Управління конкурентоспроможністю підприємства**

**Екзаменаційний білет №**

**1—2. Теоретичні питання нормативного характеру**

1. Чинники, що впливають на інтенсивність конкуренції (силу конкурентної боротьби).

2. Типологія стратегій конкуренції. Загальні стратегії конкуренції за класифікацією М. Портера.

**3. Тестове завдання (розкрити сутність понять, дати стислі, змістовні відповіді)**

А. Суб'єктом економічної конкуренції є ...

Б. У набір наступальних стратегій підприємства входять такі різновиди, як ...

В. Концепція «ланцюга створення вартості» передбачає...

Г. Сутність матричного методу оцінювання конкурентоспроможності підприємства полягає в тому, що ...

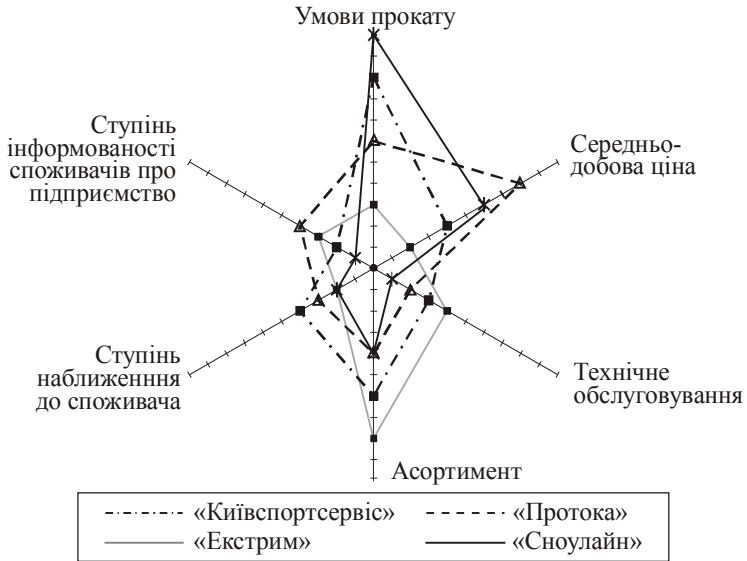
Д. До загальних функцій управління конкурентоспроможністю підприємства відносяться ...

**4. Теоретичне питання проблемного характеру**

Промисловий шпіонаж і «творча імітація» продукту — чи можна віднести їх до проявів недобросовісної конкуренції? Обґрунтуйте свою думку.

**5. Графоаналітичне завдання**

Проаналізувавши радіальну діаграму конкурентоспроможності чотирьох фірм, що діють на ринку спортивних і туристичних послуг, виділити конкурентні переваги та конкурентні вади кожного з підприємств.



## 6. Задача

Житомирське АТ «Фоком» започаткувало новий напрям підприємницької діяльності — виготовлення полімерної плівки виробничого та споживчого призначення. В період підготовки нового виробництва підприємство ретельно вивчало своїх конкурентів, їхню та власну можливу конкурентну позицію на ринку. З цією метою був застосований метод побудови матриці конкурентного профілю, вихідні показники для формування якої наведено в таблиці.

### ВИХІДНА ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ СКЛАДАННЯ МАТРИЦІ КОНКУРЕНТНОГО ПРОФІЛЮ ФІРМ-ВИРОБНИКІВ ПОЛІМЕРНОЇ ПЛІВКИ

Ключовий чинник успіху	Коефіцієнт вагомості чинника	Рейтинг за окремими показниками, бали			
		АТ «Фоком»	АТ «Полімер»	АТ «Хімзавод»	МП «Полікераміка»
Ціна продажу	0,3	3,0	2,0	2,0	2,5
Обсяг продажу продукції	0,3	2,5	3,0	2,0	2,0
Реклама та стимулювання попиту на продукцію	0,3	1,5	2,5	2,0	2,0
Канали збуту продукції	0,1	2,5	3,0	2,0	1,5



*Навчальне видання*

**ОМЕЛЬЯНЕНКО Тетяна Володимирівна**  
**БАРАБАСЬ Дмитро Олександрович**  
**ВАКУЛЕНКО Алла Вікторівна**

## **УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

---

Редактор *І. Стремівська*  
Художник обкладинки *О. Стеценко*  
Технічний редактор *Т. Піхота*  
Коректор *Л. Лембак*  
Комп'ютерна верстка *І. Андрієнко*

---

Підп. до друку 15.09.2006. Формат 60×84/16. Папір офсет. № 1.  
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсет. Ум.-друк. арк. 15,81.  
Обл.-вид. арк. 18,62. Наклад 1000 пр. Зам. 05-3037.

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61-44

E-mail: [publish@kneu.kiev.ua](mailto:publish@kneu.kiev.ua)

---