

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
КІРОВОГРАДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки та організації виробництва

ПОСІБНИК

до вивчення навчальної дисципліни

«Конкурентоспроможність підприємства»

для студентів спеціальності

«Економіка підприємства»

7.03050401

(усіх форм навчання)

Кіровоград 2013

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
КІРОВОГРАДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки та організації виробництва

ПОСІБНИК

до вивчення навчальної дисципліни

«Конкурентоспроможність підприємства»

для студентів спеціальності

«Економіка підприємства»

Затверджено на засіданні кафедри
економіки та організації
Протокол № від 2013р.

Кіровоград 2013

«Конкурентоспроможність підприємства»

Посібник до вивчення дисципліни для студентів спеціальності «Економіка підприємства»

Укл. Л.М.Романюк, Л.В.Вдовиченко – Кіровоград: КНТУ – 2013- 60с.

Укладачі: Л.М.Романюк, к.е.н., доцент, Л.В.Вдовиченко, ст.викладач.

Рецензент: І.В.Харченко, к.е.н., доцент

ВСТУП

Конкурентоспроможність підприємства – це сукупність заходів з систематичного вдосконалення товарів (послуг), пошуку нових каналів їх збуту та поліпшення післяпродажного сервісу.

Конкурентоспроможність підприємства як галузь науки і навчальна дисципліна є системою знань про принципи, методи та технологію формування конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної діяльності.

Предметом курсу “Конкурентоспроможність підприємства” є вивчення конкретних форм економічної конкуренції, закономірностей формування конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства.

Мета навчальної дисципліни - поглиблення теоретичних знань, оволодіння сучасним методичним інструментарієм, практичними навичками з ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства у сучасних умовах господарювання.

По завершенні вивчення курсу студент повинен розуміти що:

- конкурентоспроможність є однією зі складових загальної системи управління підприємством, що функціонує в умовах ринкової економіки;
- свідоме та цілеспрямоване управління конкурентоспроможністю виступає запорукою забезпечення виживання підприємства в умовах конкуренції та є чинником досягнення успіху у конкурентній боротьбі;
- менеджмент якості формує фундамент забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства;

знати:

- основні конкурентні переваги та способи їхнього досягнення конкретним підприємством в залежності від ситуації;
- базові різновиди конкурентних стратегій, основні типи ринків та 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 і забезпечення її ефективного функціонування;
- сутність загальної концепції управління конкурентоспроможністю підприємства та специфічні особливості підприємств різних типів;

уміти:

- здійснювати аналіз положення підприємства у конкурентному середовищі; проводити діагностику поточної конкурентної стратегії;
- здійснювати аналіз конкурентних переваг, якими володіє підприємство та визначати ті, що мають бути досягнутими в майбутньому для поліпшення його конкурентоспроможності;

- виконувати розрахунки, що пов'язані з оцінкою ступеню інтенсивності конкуренції; здійснювати розрахунки щодо обґрунтування організаційно-технічних рішень, що спрямовані на підвищення якості продукції і продуктивності виробництва;

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

- визначати та конкретизувати функції управління конкурентоспроможністю підприємства.

1. Тематика лекційного матеріалу

№ п/п	Теми лекцій	Кількість годин
МОДУЛЬ 1		
1	Тема 1. Конкуренція в системі ринкової економіки.	2
2	Тема 2. Конкурентне середовище підприємства.	2
3	Тема 3. Конкурентні переваги підприємства	2
МОДУЛЬ 2		
4	Тема 4. Методологічні підходи до аналізу конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.	4
5	Тема 5. Конкурентні стратегії.	2
6	Тема 6. Система та процес управління конкурентоспроможністю.	2
МОДУЛЬ 3		
7	Тема 7. Розробка та забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності.	2
8	Тема 8. Менеджмент якості як фундамент забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства.	3

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ЛЕКЦІЙ

ТЕМА 1. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Сутність та види економічної конкуренції

1.2. Конкурентоспроможність суб'єкта конкуренції та її основні ознаки

Центральним поняттям, що виражає сутність ринкових відносин є поняття конкуренції. Конкуренція - це найважливіша ланка всієї системи ринкового господарства. Термін “конкуренція” з лат. concurrentia означає - змагання, суперництво. Дослідження проблеми конкуренції й конкурентоспроможності до 90-х років минулого століття в Україні не було актуальним. Термін “конкуренція” не використовувався в радянській економіці.

Згідно Закону 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 вибирати між кількома продавцями.» [11].

Конкурентоспроможність виявляється лише в умовах конкуренції і через конкуренцію. В країнах з ринковою економікою конкурентоспроможність підприємства є результатом переплетіння факторів, породжених об'єктивним розвитком продуктивних сил і які відображають результати політики великих монополій в боротьбі за якість, ринки збуту і отримання прибутку.

Незважаючи на різні підходи до визначення суті конкурентоспроможності, всі дослідники відмічають порівняльний і часовий (динамічний) характер цього показника:

✓ порівняльний характер означає, що конкурентоспроможність не є явищем, притаманним конкретному об'єкту; вона не впливає з його внутрішньої природи, а проявляється тільки за умов порівняння даного об'єкту з іншими; її можна оцінити порівнянням найбільш суттєвих показників діяльності підприємств; результатом цього порівняння є визначення рівня конкурентоспроможності;

✓ часовий характер (динамічність) означає, що досягнутий в окремий проміжок часу рівень конкурентоспроможності підприємства не може розглядатися як довгострокова характеристика його ринкової позиції незалежно від ефективності діяльності; протидія інших суб'єктів господарювання, рішучість та активність їх конкурентних стратегій можуть привести до втрати досягнутої позиції та зниження рівня конкурентоспроможності.

У цілому, існують різні підходи до класифікації конкурентоспроможності:

✓ за територіально-географічною ознакою - міжнародна і внутрішньо національна конкурентоспроможність; конкурентоспроможність в межах окремих регіонів (районів);

✓ залежно від масштабності економічних об'єктів - конкурентоспроможність товару, підприємства-виробника, галузі і/або комплексу галузей, національної економіки;

✓ у тимчасовому прояві - конкурентоспроможність на певну дату або проміжок часу у минулому, поточна конкурентоспроможність, конкурентоспроможність в перспективі.

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;
- *часовий характер (динамічність)* критерію конкурентоспроможності характеризує положення суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності.

Конкурентоспроможність товару відображає його здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку [1]. Вона визначається конкурентними перевагами: якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, цінами, встановлюваними продавцями товарів; перевагами в гарантійному і післягарантійному сервісі, рекламі, іміджі виробника, а також ситуація на ринку, коливання попиту. Високий рівень конкурентоспроможності товару свідчить про доцільність його виробництва і можливості вигідного продажу.

ТЕМА 2. КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Основні складові конкурентного середовища

2.2. Державна політика в сфері регулювання конкуренції

2.3. Рушійні сили ринку та інтенсивність конкуренції

Невід'ємною складовою ринкової економіки є створення й розвиток конкурентного середовища - сукупності зовнішніх стосовно конкретного підприємства факторів, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі. У той же час конкурентне середовище є динамічним за темпами, глибиною, масштабністю змін на окремих конкретних ринках, елементом економічного життя.

Конкурентне середовище — це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість їх впливу на загально ринкову ситуацію. Важливим є те, що конкурентне середовище утворюється не лише і не стільки власне суб'єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво, але в першу чергу - відносинами між ними.

Конкурентне середовище не можливо чітко відділити від поняття ринок. Оскільки ринок одночасно може об'єднувати декілька конкурентних середовищ, класифікація останнього має бути більш диференційована (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Класифікація конкурентного середовища

<i>Класифікаційна ознака</i>	<i>Види конкурентного середовища</i>
<i>Об'єкт купівлі</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ конкурентне середовище товарів (конкурентне середовище засобів виробництва та конкурентне середовище предметів споживання (конкурентне середовище товарів тривалого та короткочасного використання)); ➤ конкурентне середовище послуг (конкурентне середовище громадського харчування; конкурентне середовище охорони здоров'я; конкурентне середовище освіти); ➤ конкурентне середовище інформації (взаємодія академічних та науково-технічних об'єднань, державних установ, учбових закладів, комерційних організацій, які займаються збором, обробкою та аналізом інформації та надають її за необхідності різним установам, підприємствам та організаціям); ➤ конкурентне середовище науково-технічних розробок; ➤ конкурентне середовище капіталів (конкурентне середовище грошей та конкурентне середовище цінних паперів); ➤ конкурентне середовище трудових ресурсів.
<i>Територіальна</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ світове конкурентне середовище (охоплює всіх виробників конкретної продукції); ➤ міжнародне конкурентне середовище (включає виробників декількох країн); ➤ національне конкурентне середовище (охоплює вітчизняних виробників продукції); ➤ міжрегіональне конкурентне середовище (формується на межі регіонів та характеризується особливостями функціонування підприємств у граничному ринковому просторі регіонів); ➤ регіональне конкурентне середовище; ➤ міжрайонне конкурентне середовище (формується на границі районів та характеризується особливостями взаємодії підприємств даних районів); ➤ районне конкурентне середовище; ➤ місцеве (локальне) конкурентне середовище (включає підприємства, які здійснюють діяльність в конкретно обумовленому місці); ➤ конкурентне середовище підприємства.
<i>За моделями конкуренції на ринку</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ конкурентне середовище досконалої конкуренції; ➤ конкурентне середовище чистої монополії (види: конкурентне середовище закритої монополії, конкурентне середовище природної монополії, конкурентне середовище білетареальної монополії та конкурентне середовище відкритої монополії.); ➤ конкурентне середовище олігополії (види: конкурентне середовище, в якому між олігополіями відсутня угода; конкурентне середовище, в якому існує взаємозв'язок між олігополіями, який виражається в певній угоді між ними); ➤ конкурентне середовище монополістичної конкуренції.

Модель п'яти сил конкуренції Портера (1980 р.) є найбільш розповсюдженим, потужним інструментом для систематичної діагностики основних конкурентних сил, що впливають на ринок, оцінки ступеня впливу кожної з них та визначення характеру конкурентної боротьби на даному ринку.

Згідно класичної моделі **конкурентне середовище формується під впливом таких конкурентних сил, як:**

- ✓ суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі;
- ✓ конкуренція з боку товарів, що виробляються фірмами інших галузей, і що є

гідними замінниками (субститутами), а також конкурентоспроможні за ціною;

- ✓ загроза входу в галузь нових конкурентів;
- ✓ економічні можливості та торгівельні спроможності постачальників;
- ✓ економічні можливості та купівельні спроможності покупців.

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 вхід до галузі — це "конкуренти" підприємства на певному ринку, що відіграють різну роль залежно від обставин. [21].

З-поміж всіх конкурентних сил найбільший вплив здійснює **конкуренція серед підприємств однієї галузі**. Кожне з конкуруючих підприємств виробників різних версій одного і того ж товару або послуги даної ринкової ніші, здійснюючи діяльність, прагне зміцнити та розширити свої позиції на ринку.

Конкуренція з боку товарів, які виробляють підприємства інших галузей, які є замінниками та конкурентні з точки зору ціни.

Найбільшої уваги потребують товари-замінники, що є чутливими до тенденцій, які поліпшують їх ціново-якісне протистояння з галузевим товаром та ті, що виробляються в галузях, які забезпечують найбільші прибутки.

Загроза появи в галузі нових конкурентів. Поява нових конкурентів приводить до перерозподілу (зменшення) часток ринку підприємств галузі, що тягне за собою загострення конкуренції і, як наслідок — зменшення цін і зниження рентабельності. Серйозність такої загрози залежить від двох факторів: рівня "вхідного бар'єру" в галузь (сукупності економічних, технічних і організаційних умов для створення нового виробництва) і реакції діючих підприємств на появу нових конкурентів.

Економічні можливості та торгові здібності постачальників. Постачальники впливають на конкурентну боротьбу за допомогою двох засобів: ціни і якості товарів, що постачаються.

Економічні можливості та торгові здібності покупців. Покупці у свою чергу впливають на силу конкуренції галузі. Конкуренція з боку покупців виражається у: тиску на ціни з метою їх зниження; вимогах більш високої якості продукції; вимогах кращого обслуговування.

Крім перерахованих у моделі М. Портера п'яти факторів, істотний вплив на формування конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності підприємства здійснює також і "шостий" чинник конкурентного середовища - **державна політика в сфері регулювання конкуренції**. При оцінці державної політики, яка регулює конкуренцію, виділяються такі її основні елементи: антимонопольна політика; фінансова політика стимулювання конкуренції; регулювання експорту та імпорту продукції на основі ліцензування і квотування, зміни митної політики; участь держави у виробництві і реалізації продукції; державна стандартизація продукції, технологій, умов безпеки і екологічності виробництва, охорона навколишнього середовища; регулювання видобутку корисних копалин, цін на сировину, матеріали, енергію, воду, землю; патентно-ліцензійна політика, яка законодавче закріплює виключні права на відкриття, винаходи, ноу-хау тощо; соціальний захист споживачів за допомогою законодавче

закріплених прав споживачів.

Однією з найважливіших характеристик активності конкурентного середовища підприємства є **інтенсивність конкуренції** - ступінь протидії конкурентів в боротьбі за споживачів і нові ринкові ніші. Інтенсивність конкуренції проявляється в тому, наскільки ефективно підприємства використовують наявні в їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби, зокрема більш низькі ціни, поліпшені характеристики товару, більш високий рівень обслуговування споживачів, випуск нових товарів тощо. Конкуренція в галузі вважається інтенсивною, якщо дії фірм-конкурентів знижують середній прибуток в галузі, прийнятною — якщо більшість фірм одержують помірний прибуток, і слабкою, якщо велика частина компаній галузі може одержувати прибуток вищий за середній.

Ринкова частка фірми відображає найбільш важливі результати конкурентної боротьби, фіксує ступінь домінування фірми на ринку, її можливості впливати на структуру попиту та пропозиції, ціни і динаміку ринку в цілому.

Частка ринку може бути розрахована різними способами наведеними нижче [15]:

- ✓ частка ринку за обсягом (відношення кількості проданих виробів до сумарного обсягу продажів на базовому ринку);
- ✓ частка ринку у вартісному виразі, що визначається на основі виручки; частка ринку, що розраховується не до всього базового ринку, а відносно продажів в сегментах (сегменті);
- ✓ відносна частка ринку (відношення обсягів продажів фірми до продажів конкурентів (наприклад, якщо фірма утримує 30 % ринку, то її частка відносно конкурентів рівна $30:70 = 0,43$, або 43 %));
- ✓ частка ринку відносно лідера, що визначається порівнянням із найбільшим конкурентом (якщо конкурент утримує 20 % ринку, то частка ринку тієї ж фірми відносно найбільшого конкурента складає $30 : 20 = 1,5$).

У зарубіжній практиці для проведення глибшого аналізу частки ринку виокремлюють кілька компонент: рівень проникнення (відсоток покупців марки від загального числа покупців, що купують товари певної категорії, до якої належить дана марка (N)); рівень ексклюзивності (частка, яку покупки марки x становлять від всіх покупок цієї марки, що припадають на товарну категорію, до якої відноситься марка x ; цей рівень виступає мірою прихильності до марки x за умови, що у покупців є можливість урізноманітнити свої покупки і купити товари різних марок однієї категорії); рівень інтенсивності (порівнює середню кількість товарів, що купується покупцем марки, із середньою кількістю, що купується з розрахунку на одного покупця в даній категорії товарів).

Загальна частка торгової марки становить добуток рівнів проникнення, ексклюзивності та інтенсивності:

$$\frac{Q_{xx}}{Q_{cc}} = \frac{N_x}{N_c} * \frac{Q_{xx}/N_x}{Q_{cx}/N_x} * \frac{Q_{cx}/N_x}{Q_{cc}/N_c}, \quad (2.1)$$

де c - категорія товарів, до якої належить марка x ; N_x - кількість покупців x ; N_c - кількість покупців c ; Q_{xx} - кількість x марок, що купує покупець c товарів; Q_{cx} - кількість c , що купує покупець x ; Q_{cc} - кількість x , що купує покупець c .

Для характеристики ринку у вартісному виразі вводиться індекс відносної ціни як відношення середньої ціни марки до середньої ціни всіх конкуруючих марок.

Для отримання повної картини на ринку розраховуються показники частки ринку й інтенсивності конкуренції (табл.2.2) [14].

Рентабельність ринку та інтенсивність конкуренції. Іншим важливим економічним фактором, який визначає інтенсивність конкуренції є коефіцієнт рентабельності даного ринку (P_p), який визначається відношенням сукупного прибутку, отриманого підприємством на даному ринку (Π) до загального обсягу продаж (O_p):

$$P_p = \frac{\Pi}{O_p}, \quad (2.2)$$

Встановлено, що ринок з високою рентабельністю характеризується перевищенням попиту над пропозицією. Ця обставина дозволяє реалізувати цілі, які стоять перед підприємствами, відносно безконфліктними прийомами й методами, які не зачіпають інтереси конкурентів. Із зменшенням прибутковості бізнесу, ситуація змінюється на протилежну. Дана тенденція має об'єктивну основу. Для оцінки ступеня домінування підприємства на ринку використовують *індекс монополістичної влади А. Лернера*, який визначається як відношення різниці між ціною (C) і граничними витратами (MC) до ціни (C):

$$L = \frac{C - MC}{C} = \frac{-1}{E_c} \quad (2.3)$$

C - ціна товару; MC - граничні витрати на виробництво і реалізацію товару; E_c - еластичність попиту за ціною товару, який виробляє підприємство [14].

Показники оцінки розподілу ринкових часток між конкурентами та рівня інтенсивності конкуренції

Показник	Характеристика показника
Індекс концентрації (CR_i)	$CR_i = \sum_{i=1}^n q_i, \quad (2.4)$ <p>де CR_i — індекс концентрації певної кількості (n) підприємств, %; q_i — частка продажу i-го підприємства, %</p> <p>Значення CR_3 для трьох найбільших підприємств означає: $CR_3 < 45\%$ - ринок концентрований; $45\% < CR_3 < 70\%$ - ринок помірно концентрований; $CR_3 > 70\%$ - ринок висококонцентрований.</p>
Чотирьох частковий показник концентрації (CR_4)	$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP}, \quad (2.5)$ <p>де OP - загальний обсяг реалізації продукції заданого асортименту, тис. грн.; OP_i - обсяг реалізації i- того підприємства, тис. грн.; $OP_1 = \max\{OP_1\}$ для всіх $i=1 \dots n$; $OP_2 = \max\{OP_2\}$ для всіх $i=1 \dots (n-1)$; $OP_3 = \max\{OP_1, OP_2\}$ для всіх $i=1 \dots (n-2)$; $OP_4 = \max\{OP_1, OP_2, OP_3\}$ для всіх $i=1 \dots (n-3)$; n — загальна кількість підприємств, які реалізують максимальні обсяги продукції у загальній кількості реалізації продукції на даному ринку.</p>
Система нерівностей	$\begin{cases} Q_1 + Q_2 + Q_3 > 0,7 \\ Q_1 / (Q_2 + Q_3) > 1 \end{cases}, \quad (2.6)$ <p>де Q_1, Q_2, Q_3 - показники часток за величиною реалізації на ринку відповідно першого, другого і третього суб'єктів господарювання в загальному обсязі реалізації.</p> <p>Система нерівностей, з одного боку, показує ступінь ринкової конкуренції (де $Q_1 + Q_2 + Q_3 = CR_3$ — коефіцієнт ринкової концентрації), а з іншого — потужність ринкової влади першого суб'єкта господарювання; характеризує абсолютну ринкову владу домінуючого суб'єкта господарювання на товарному ринку.</p>

Індекс Херфіндаля (I_H)	$I_H = \sum Di^2 \text{ або } I_h = 1000 * Di^2, \quad (2.7)$ $\text{за } Di = OP_i / OP, i = 1 \dots n \quad (2.8)$ <p>де D_i - це частка i-го підприємства в загальному обсязі реалізації продукції даного асортименту.</p> <p>Показник дає можливість оцінити розподіл ринкових часток за допомогою суми квадратів ринкових часток конкурентів. Значення індексу Херфіндаля збільшується за мірою зростання концентрації в галузі и досягає 1 за умови чистої монополії. В галузі, де діють 100 рівноправних підприємств з рівними частками, $I_H = 0,01$.</p>
Індекс Херфіндаля —Хіршмана (I_{HH})	$I_{HH} = \sum_{i=1}^m q_i^2 \quad (2.9)$ <p>де I_{HH}— індекс Херфіндаля — Хіршмана, коеф.; q_i - частка продажу кожного з m підприємств галузі, $i = 1, \dots, m$.</p> <p>Для модифікованого індексу суми квадратів часток розраховуються лише для перших 50 найбільших підприємств, які працюють на ринку, що аналізується. Якщо його значення перевищує 0,18, йдеться про низьку інтенсивність конкуренції та про високу концентрацію ринку, що вимагає втручання держави для нормалізації ситуації на ринку. Проте, I_{HH} не враховує ранги підприємств за ринковими частками.</p>
Індекс Розенблюту (I_R)	$I_R = \frac{1}{2 \sum (i * D_i) - 1}, i = 1, 2, \dots, n \quad (2.10)$ <p>Усуває недоліки індексу Херфіндаля—Хершмана, оскільки розраховується з урахуванням порядкового номера підприємства, отриманого на основі ранжирування часток від максимуму до мінімуму (i)</p>
Показник ентропії (E)	$E = \sum Di * \ln Di, i = 1, 2, \dots, n \quad (2.11)$ <p>Застосовується при оцінці розподілу часток. Середньозваження часток проводиться не на основі рангів підприємств, а за допомогою натуральних логарифмів часток.</p>
Коефіцієнт Джині (G)	$G = (1/n) * \sum [(i-1) * A_i - i * A_i], i = 1, 2, \dots, n, \quad (2.12)$ <p>де A_i - накопичене (кумулятивне) значення часток i найбільших підприємств ринку.</p> <p>Показник виступає кількісною інтерпретацією графіка Лоренця.</p>

Індекс Холла—Тайдмана	$HT = 1 / (2 \sum_{i=1}^m R_i q_i - 1), \quad (2.13)$ <p>де HT- індекс Холла—Тайдмана; R_i - позиція (ранг) підприємства на ринку (найбільше має ранг 1); q_i — частка продажу цих самих підприємств у загальному обсягу.</p> <p>Якщо $HT = 1$ - ринок висококонцентрований, монопольний; $HT = \frac{1}{m}$ - ринок неконцентрований</p>
Коефіцієнт відносної концентрації	<p>Ґрунтується на зіставленні кількості найбільших підприємств та їх частки у обсязі реалізації продукції</p> $K = (20 + 3\beta) / \alpha, \quad (2.14)$ <p>де K— коефіцієнт відносної концентрації; β — частка найбільших підприємств у загальній кількості учасників ринку, %; α - частка продажу цих самих підприємств у загальному обсягу продажу, %.</p> <p>Якщо $K > 1$ - ринок неконцентрований; $K < 1$ - ринок висококонцентрований.</p>
Коефіцієнт варіації (U_q)	<p>Як показує практика, найбільша конкурентна активність спостерігається, коли конкуренти володіють приблизно рівними частками ринку. В цьому випадку інтенсивність конкуренції на даному товарному ринку визначається за допомогою схожості ринкових часток конкурентів, що дозволяє визначити коефіцієнт варіації (відношення середньоквадратичного відхилення часток до їх середньоарифметичного значення).</p> $U_q = 1 - \frac{\sigma(\mathcal{C})}{\mathcal{C}_{cp}}, i = 1, 2, \dots, n, \text{ або } U_q = 1 - \frac{\sqrt{(1/n) \sum (\mathcal{C}_i - \mathcal{C}_{cp})^2}}{\mathcal{C}_{cp}}, i = 1, 2, \dots, n, \quad (2.15)$ <p>де U_q - інтенсивність конкуренції на товарному ринку, виміряна на основі оцінки ступеню подібності часток конкурентів; $\frac{\sigma(\mathcal{C})}{\mathcal{C}_{cp}}$ - коефіцієнт варіації ринкових часток (\mathcal{C}_i) конкурентів; $\sigma(\mathcal{C})$- середньоквадратичне відхилення \mathcal{C}_i; \mathcal{C}_{cp}- середньоарифметичне значення \mathcal{C}_i; n - кількість підприємств на товарному ринку.</p> <p>Середньоарифметичне значення часток всієї сукупності підприємств залежить тільки від кількості підприємств на даному товарному ринку (n): $\mathcal{C}_{cp} = 1/n$</p> <p>Тоді формула коефіцієнта варіації приймає більш простий вигляд:</p> $U_q = 1 - n \sqrt{(1/n) \sum_i (\mathcal{C}_i - 1/n)^2} \quad (2.16)$

ТЕМА 3. КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Сутність та співвідношення понять “ринкові чинники успіху”, “ключові компетенції”, “конкурентні переваги”

3.2. Властивості конкурентних переваг

3.3. Сфери формування та реалізації конкурентних переваг

3.4. Види та джерела формування конкурентних переваг

У сучасній економічній літературі, що присвячена проблемам виживання та стратегічного успіху фірм в умовах висококонкурентного середовища, велика увага приділяється **факторам успіху підприємства**, зокрема ключовим і ринковим факторам успіху, ключовим компетенціям, конкурентним перевагам.

До **ключових факторів успіху** належить сукупність чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентоспроможності фірми і, відповідно, на її стратегічний успіх. Більшість спеціалістів вважають, що ключові фактори успіху: мають виражений галузевий характер; є спільними орієнтирами для всіх підприємств певної галузі.

Ключові фактори успіху можуть бути класифіковані за різними ознаками: за сферою застосування (загальні та специфічні); за джерелами походження (ринкові, ресурсні); за можливостями реалізації (інструментальні, неінструментальні).

Зовнішній аспект забезпечення конкурентних переваг: ринкові фактори успіху.

Ключові фактори успіху поділяють на дві групи: **стратегічні фактори успіху та ключові компетенції**. Перша група – **стратегічні фактори успіху** - включає реалізовані фактори успіху, які мають ринкове походження і безпосередньо сприймаються клієнтом. Про стратегічний успіх говорять у тих випадках, коли він забезпечується протягом тривалого проміжку часу.

Внутрішній аспект забезпечення конкурентних переваг: ключові компетенції. Друга група - **ключові компетенції** - являють собою сукупність навичок і технологій, які базуються на явних та прихованих знаннях, забезпечують формування цінностей у системі клієнта, є **оригінальними по відношенню до конкурентів і відкривають доступ до нових ринків**. Їх складно імітувати та передавати. Ресурси фірми приймають форму ключових компетенцій, якщо відбір і комбінація ресурсів здійснюється краще, оригінальніше, швидше за конкурентів.

Чинники конкурентної переваги можуть бути *тактичними* і *стратегічними*.

Тактичний чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища підприємства, за яким воно

переважає або буде переважати у найближчий період (до року) конкуруючі підприємства.

Стратегічний чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища підприємства, за яким воно зможе випередити конкурентів після виконання, у перспективі, конкретних умов, які визначають перевагу підприємства за даним компонентом порівняно з конкуруючими підприємствами.

Сутність конкурентних переваг більш повно проявляється через їх властивості. Першою властивістю є їх *порівняльний, відносний характер*.

Конкурентні переваги підприємств слід визначати шляхом порівняння найбільш суттєвих характеристик їх діяльності.

Другою важливою властивістю конкурентних переваг є їх *прив'язаність до конкретних умов і причин* (географічних, часових). Іншою властивістю конкурентних переваг є їх підкореність неоднозначному впливу множини різнорідних чинників.

Для того, щоб ті або інші характеристики підприємства можна було розглядати як конкурентні переваги, вони повинні відповідати наступним *критеріям*: мають бути *значущими* з точки зору умов конкуренції в галузі і вимог ринку, тобто повинні відповідати ключовим факторам успіху; *стійкими* за умов динамічного ринкового середовища і недосяжними для легкого відтворення конкурентами; *наочними для споживачів*, тобто підприємство має використовувати їх при розробці своєї маркетингової і, зокрема, рекламної стратегії.

Конкурентні переваги підприємства, за джерелами їх виникнення, можна поділити на внутрішні і зовнішні. Внутрішні — це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів.

Внутрішня конкурентна перевага базується на перевазі фірми стосовно витрат виробництва, менеджменту фірми чи товару, що створює “цінність для виробника”, яка дозволяє досягти собівартості меншої, ніж у конкурента. Внутрішня конкурентна перевага є наслідком більш високої продуктивності, яка забезпечує фірмі більшу рентабельність та більшу стійкість в умовах зниження цін продажів, що нав'язуються ринком чи конкуренцією.

Зовнішні конкурентні переваги - це ті, які базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливість більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їх діяльності.

Зовнішня конкурентна перевага базується на визначних якостях товару, які створюють цінність для покупця за рахунок або скорочення витрат, або підвищення ефективності. Зовнішня конкурентна перевага збільшує “ринкову силу” фірми, оскільки вона (фірма) може примусити ринок приймати ціну продажів вищу, ніж у пріоритетного конкурента, який не забезпечує відповідної визначної якості.

Важливим аналітичним інструментом діагностики власних конкурентних переваг і переваг конкурентів, а також визначення перспективних напрямків їх створення і подальшого розвитку, виступає концепція “ланцюгу цінностей” або “ланцюгу створення вартості” запропонована Майклом Портером [21].

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.

Стратегічна зона господарювання має певні кількісні та якісні характеристики: 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 періоді; особливості розподілу та продажу; фактичні (для діючих) та прогнозні величини прибутків, рентабельності тощо.

Найбільш прийнятною як з наукової, так і з практичної точки зору є класифікація конкурентних переваг фірми за шістьма критеріями: відношенням до системи (підприємства); сферою прояву; джерелами створення та можливістю імітації; тривалістю дії; місцем формування; видом ефекту, який отримує підприємство від реалізації переваги.

Тема 4. Методи оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання

4.1. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції

4.2. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

4.3 Методи оцінки конкурентоздатності персоналу

Оцінка конкурентоспроможності товару проводиться шляхом зіставлення параметрів аналізованої продукції з параметрами бази порівняння. При цьому можуть використовуватися **диференціальний, комплексний і змішаний методи оцінки** (табл.4.1).

Таблиця 4.1

Методи оцінки конкурентоспроможності товарів

Методи
Диференціальний метод
<p>Метод оцінки конкурентоспроможності базується на використанні і співставленні одиничних параметрів аналізованої продукції та бази порівняння. Якщо за базу оцінки береться потреба, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності здійснюється за формулою:</p> $q_i = (P_i / P_{io}) * 100\% \quad , \quad (4.1)$ <p>де q_i - одиничний параметричний показник конкурентоспроможності по i-му параметру ($i = 1, 2, 3, \dots, n$); P_i - величина i-го параметра для продукції, що аналізується; P_{io} - величина i-го параметра, за якого потреба задовольняється повністю; n - кількість параметрів.</p> <p>технічною документацією, спеціальними умовами, замовленнями, договорами.</p>

Якщо за базу оцінки береться зразок, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності здійснюється за формулою:

$$q_i = (P_i / P_{io}) * 100\% , \quad (4.2)$$

$$q'_i = (P_{io} / P_i) * 100\% , \quad (4.3)$$

де q'_i, q_i - одиничний показник конкурентоспроможності за i -тим технічним параметром.

З формул (4.2) і (4.3) вибирають ту, в якій зростанню одиничного показника відповідають підвищення конкурентоспроможності. Якщо технічні параметри продукції не мають кількісної оцінки, для надання цим параметрам кількісних характеристик використовуються експертні методи оцінки в балах.

Диференціальний метод дозволяє лише констатувати факт конкурентоспроможності аналізованої продукції або наявності у неї недоліків, порівняно з товаром – аналогом, проте не враховує вплив на перевагу споживача при виборі товару вагомості кожного параметра. Як правило, за значеннями одиничних показників неможливо однозначно оцінити рівень конкурентоспроможності продукції, тому широке поширення знайшли комплексні та змішані методи оцінки.

Комплексний метод

Метод застосовується у випадку, якщо для характеристики якості товару використовується сукупність параметрів, що описують яку-небудь властивість. Метод ґрунтується на використанні комплексних показників або зіставленні питомих корисних ефектів продукції, що аналізується та зразка.

Розрахунок групового показника за нормативними параметрами здійснюється за формулою:

$$I_{НП} = \prod_{i=1}^n q_{H_i} , \quad (4.4)$$

де $I_{НП}$ - груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами; q_{H_i} - одиничний показник конкурентоспроможності за i -тим нормативним параметром, що розраховується за формулою (4.3).

Особливістю даної формули є те, що якщо хоч би один з одиничних показників рівний 0, що означає невідповідність параметра обов'язковій нормі, то груповий показник також рівний 0. Очевидно, що товар при цьому буде неконкурентоздатний.

Розрахунок групового показника за технічними параметрами (крім нормативних) здійснюється за формулою:

$$I_{ТП} = \sum_{i=1}^n q_i * a_i , \quad (4.5)$$

де $I_{ТП}$ - груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами; a_i - вагомість i -го параметра в загальному наборі з n технічних параметрів, що характеризують потребу.

Одержаний груповий показник $I_{ТП}$ характеризує ступінь відповідності даного товару існуючій потреби по всьому набору технічних параметрів; чим він вище, тим повніше задовольняються запити споживачів. Основою для визначення вагомості кожного технічного параметра в загальному наборі є експертні оцінки, що ґрунтуються на результатах маркетингових досліджень. Іноді з метою спрощення розрахунків і проведення орієнтовних оцінок з технічних параметрів може бути вибрана найбільш вагома група або застосований комплексний параметр - корисний ефект, який надалі бере участь в порівнянні.

Розрахунок групового показника за економічними параметрами проводиться на основі визначення повних витрат споживача на придбання і споживання (експлуатацію) продукції.

Повні витрати споживача визначаються за формулою:

$$B = B_o + \sum_{i=1}^T CB_i , \quad (4.6)$$

де B - повні витрати споживача на придбання і споживання (експлуатацію) продукції; B_o - одноразові витрати на придбання продукції; CB_i - середні сумарні витрати на експлуатацію продукції, що відносяться до i -го року її служби; T - термін служби; i - рік по порядку.

При цьому:

$$CB_i = \sum_{j=1}^n B_j , \quad (4.7)$$

Де B_j - експлуатаційні витрати за j - тою статтею; n - кількість статей експлуатаційних витрат.

У тому випадку, якщо продукція може бути продана після експлуатації, повні витрати повинні бути зменшені на величину виручки за неї (відповідно показник для даної статті вводиться у формулу зі знаком «мінус»).

Розрахунок групового показника за економічними параметрами здійснюється за формулою:

$$I_{EP} = B_{OP} / B_3, \quad (4.8)$$

де I_{EP} - груповий показник за економічними параметрами; B_{OP}, B_3 повні витрати споживача відповідно оцінюваної продукції та зразку.

Формули (4.6) і (4.8) не враховують коефіцієнта приведення експлуатаційних витрат до розрахункового року, оскільки відношення повних витрат певною мірою компенсує вплив коефіцієнта приведення на величину I_{EP} . У разі потреби врахування коефіцієнта приведення експлуатаційних витрат формули (4.6) і (4.8) приймають вигляд:

$$B = B_0 + \sum_{i=1}^T CB_i * \alpha_i. \quad (4.9)$$

Відповідно підрахунок групового показника за економічними параметрами проводиться за формулою:

$$I_{EP} = (B_0 + \sum B_{OPi} * \alpha_i) / (B_3 + \sum B_{3i} * \alpha_i), \quad (4.10)$$

де B_0, B_3 - одноразові витрати на придбання відповідно оцінюваної продукції та зразка; B_{OPi}, B_{3i} - сумарні витрати на експлуатацію або споживання відповідно аналізованої продукції та зразка в i -тому році; T - термін служби товару; α_i - коефіцієнт приведення експлуатаційних витрат до розрахункового року.

Величина терміну служби для виробів промислового призначення приймається рівною амортизаційному періоду. Для продукції споживчого призначення оцінка терміну служби повинна проводитися на основі відомостей про фактичні терміни служби аналогічних виробів, а також швидкості морального старіння товарів даного класу.

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності відносно зразка (III) здійснюється за формулою:

$$III = I_{III} * \frac{I_{III}}{I_{EP}}, \quad (4.11)$$

Показник відображає відмінність між порівнюваною продукцією в споживчому ефекті, що припадає на одиницю витрат покупця з придбання і споживання виробу. Якщо $III < 1$, то даний товар поступається зразку щодо конкурентоспроможності, а якщо $III > 1$, то перевершує.

Якщо аналіз проводиться по декількох зразках, інтегральний показник конкурентоспроможності продукції по обраній групі аналогів може бути розрахований як сума середньозважених показників по кожному окремому зразку:

$$III_{сер} = \sum_{i=1}^n III_i * R_i, \quad (4.12)$$

де III_i - інтегральний показник конкурентоспроможності продукції щодо групи зразків; III_i - показник конкурентоспроможності відносно i -го зразка; R_i - вагомість i -го зразка в групі аналогів; n - кількість аналогів.

Змішаний метод

Змішаний метод оцінки є поєднання диференціального і комплексного методів. При змішаному методі оцінки конкурентоспроможності використовується частина параметрів розрахованих диференціальним методом і частина параметрів, розрахованих комплексним методом.

При цьому методі проводяться наступні дії: найбільш важливі показники застосовуються як одиничні; інші одиничні показники об'єднуються в групи, для кожної з яких визначаються групові показники; на основі отриманої сукупності групових та одиничних показників якості оцінюється рівень конкурентоспроможності диференціальним методом.

Конкурентоспроможність підприємства визначають показники, які характеризують:

- конкурентоспроможність продукції;
- фінансовий стан підприємства;
- ефективність збуту та просування товарів;
- ефективність виробництва;

- імідж підприємства тощо.

Конкретний набір показників залежить від методу оцінки конкурентоспроможності підприємства.

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

Розрахунок конкурентоспроможності підприємства проводиться за формулою середньозваженої арифметичної [19].

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства ($K_{кл}$) розраховується за формулою:

$$K_{кл} = 0,15E_B + 0,29\Phi_{п} + 0,23E_3 + 0,33K_T \quad (4.13)$$

де E_B - значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства; $\Phi_{п}$ - значення критерію фінансового стан підприємства; E_3 - значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку; K_T - значення критерію конкурентоспроможності товару; 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 - коефіцієнти вагомості критеріїв.

Критерій ефективності виробничої діяльності (E_B) розраховується за формулою:

$$E_B = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40P_{п} + 0,10\Pi, \quad (4.14)$$

де B - відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції; Φ - відносний показник фондівіддачі; $P_{п}$ - відносний показник рентабельності продукції; Π - відносний показник продуктивності праці; 0,31; 0,19; 0,40; 0,10 - коефіцієнти вагомості показників.

Критерій фінансового стану діяльності підприємства ($\Phi_{п}$) розраховується за формулою:

$$\Phi_{п} = 0,29K_A + 0,20 * K_{п} + 0,36K_{л} + 0,15K_{об}, \quad (4.15)$$

де K_A - відносний показник автономії підприємства; $K_{п}$ - відносний показник платоспроможності підприємства; $K_{л}$ - відносний показник ліквідності підприємства; $K_{об}$ - відносний показник оборотності оборотних коштів; 0,29; 0,20; 0,36; 0,15 - коефіцієнти ваговитості показників.

Критерій ефективності організації збуту та просування товару (E_3) розраховуються за формулою:

$$E_3 = 0,37P_{II} + 0,29K_{ЗАТ} + 0,21K_{ЗВП} + 0,14K_P \quad (4.16)$$

де E_3 - критерій ефективності організації збуту і просування товару; РП - відносний показник рентабельності продажів; $K_{ЗАТ}$ - відносний показник затовареності готовою продукцією; $K_{ЗВП}$ - відносний показник завантаження виробничих потужностей; K_P - відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту; 0,37; 0,29; 0,21; 0,14 - коефіцієнти ваговитості показників.

Критерій конкурентоспроможності товару ($K_{КТ}$) розраховується як співвідношення якості товару до ціни його споживання.

Для визначення показників 4.13-4.16 у відносних величинах проводиться їх порівняння з базовими показниками. Як базові показники (бази для порівняння) можуть виступати: середньогалузеві показники; показники будь-якого конкуруючого підприємства або підприємства-лідера на ринку; показники оцінюваного підприємства за минулі відрізки часу.

Оцінка конкурентоспроможності на основі розрахунку ринкової частки [14]. На споживчому ринку регіону ринкова частка - це основний економіко-статистичний показник, що характеризує конкурентоспроможність суб'єктів господарювання тому, що багато з них є неспівставними з галузевої точки зору, але співставними з позиції ефективності господарювання через ринкову частку.

Частка ринку (MS) визначається як питома вага роздрібного товарообігу суб'єкта (RC) у загальному його обсязі на ринку (TC):

$$MS = RC/TC \quad (4.17)$$

Збільшення або зменшення в інтервалі від 0 до 100% свідчить про рівень конкурентоспроможності.

Методика оцінки конкурентоспроможності за ринковою часткою дозволяє за характером розподілу часток ринку, виділити ряд стандартних положень його суб'єктів: аутсайтери, зі слабкою, середньою і сильною конкурентною позицією, лідери. Величина зміни ринкової частки дозволяє визначити групи господарюючих одиниць: з позицією, що швидко поліпшується; з позицією, що поліпшується; з позицією, що погіршується; з позицією, що швидко погіршується. Перехресна класифікація розміру часток і їх динаміки дає можливість побудувати конкурентну карту ринку, на підставі якої легко встановити місце досліджуваного суб'єкта в структурі ринку, ступінь домінування на ринку, особливості розвитку конкурентної ситуації.

Метод бенчмаркінга - один з нових і сучасних підходів до вивчення продукції підприємства [14].

Бенчмаркинг - це метод сучасного менеджменту, за допомогою якого компанія проводить порівняння своєї діяльності з практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють покращити діяльність і підвищити її конкурентоспроможність.

ТЕМА 5. КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ

5.1. Система конкурентних стратегій підприємства

5.2. Стратегії конкурентної поведінки підприємства

5.3. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності як комплексна стратегія

Управління конкурентною поведінкою бізнес-організації базується на розробці та ефективній реалізації зваженої, обґрунтованої конкурентної стратегії, яка передбачає забезпечення конкурентних переваг на тривалий період (5-10 років).

Конкурентні стратегії складаються з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення як найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності. Вони визначають засоби конкурентної боротьби фірми на цільових ринках і виступають як: своєчасна реакція на зміни в галузі, в економіці в цілому, в політиці й інших значущих сферах; розробка конкурентноздатних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити міцну перевагу перед конкурентами; об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів; вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних в даний момент [23].

Запропонований М.Портером підхід до класифікації конкурентних стратегій пізніше піддавався неодноразовим доповненням та модифікаціям. Одна з таких **модифікацій** передбачає виділення не трьох, а п'яти базових стратегій конкуренції:

- стратегія лідерства щодо витрат;
- стратегія широкої диференціації;
- стратегія оптимальних витрат;
- сфокусована стратегія щодо витрат;
- сфокусована стратегія диференціації продукції.

Стисла характеристика модифікованого набору стратегій конкуренції представлена у табл. 5.1.

Характерні риси різних варіантів конкурентних стратегій представлено у табл. 5.2.

З позиції конкурентної поведінки конкурентні стратегії підприємства розглядається як *наступальні* чи *оборонні*. Для того, щоб вижити в сучасних умовах на ринку підприємства мають вірно використовувати наступальні та захисні дії у своїх взаємовідносинах із конкурентами.

Конкурентна перевага майже завжди досягається за рахунок **наступальних** стратегічних дій підприємства. Наскільки багато часу знадобиться успішній наступальній стратегії для створення переваги,

залежить від конкуренції у галузі. **Наступальні стратегії** – це стратегії для підприємств, які займають друге або третє місце після лідера.

Виділяють шість основних **типів** наступальної стратегії: дії, спрямовані на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента або перевершити їх; дії, спрямовані на використання слабостей конкурента; одночасний наступ на декількох фронтах; захоплення незайнятих просторів; партизанська війна; упереджуючі удари [24].

Мета оборонної стратегії полягає у зниженні ризику бути атакованим, можливості перенести атаку з найменшими втратами, а якщо це й відбудеться, то у здійсненні тиску на тих, хто кидає виклик, щоб переорієнтувати їх на боротьбу з іншими конкурентами.

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це комплексна стратегія підприємства, яка включає довгострокові програми дій за функціональними напрямками його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності.

Складовими стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є: товарно–ринкова стратегія, технологічна стратегія, інтеграційна стратегія, інвестиційно–фінансова стратегія, соціальна стратегія, управлінська стратегія,

Таблиця 5.1

Характеристика конкурентних стратегій

Ключові параметри	Підхід до конкуренції на ринку		
	Стратегія щодо витрат	Стратегія диференціації	Стратегія зосередження
Сутність підходу	Намагання бути виробником із найменшими в галузі витратами	Намагання тим або іншим чином надати своїй продукції характеристики, що відрізняють від виробів-конкурентів	Концентрація зусиль на вузькій частині ринку, а не робота на усьому ринку
Стратегічна ціль	Завоювання великої долі ринку	Завоювання великої долі ринку	Завоювання вузької ніші ринку, в якій потреби і переваги покупців суттєво відрізняються від інших учасників ринку
Основа конкурентної переваги	Спроможність забезпечити загальний рівень витрат нижчим, ніж у конкурентів	Здатність запропонувати покупцям такий товар, який відрізняється від товарів конкурентів	Більш низькі витрати при задоволенні запитів даної ніші ринку, або здатність запропонувати клієнтам цієї ніші товар, спеціально адаптований до їх запитів і смаків
Умови формування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Велика частка фірми на ринку і можливості доступу до дешевих сировинних ресурсів. 2. Цінова еластичність і однорідність попиту на продукцію підприємства. 3. Переважно цінова конкуренція. 4. Втрата споживачами свого прибутку при підвищенні цін. 5. Галузева стандартизація і відсутність ефективної диференціації. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність широких можливостей виділення товарів на ринку, гарне сприйняття і висока оцінка продукції споживачами. 2. Різноманітна структура попиту на продукцію. 3. Нецінова конкуренція. 4. Незначна частка витрат споживачів на придбання продукції в структурі їх бюджету. 5. Нерозвиненість стратегії диференціації продукції в галузі. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Урізноманітнення споживачів по споживанню і цільовому використанню товару. 2. Відсутність спеціалізації конкурентів на конкретних сегментах ринку. 3. Обмеженість можливостей підприємства щодо обслуговування всього ринку
Асортимент продукції, що виробляється	Гарний основний продукт з невеликою кількістю модифікацій (задовільний рівень якості при обмежених можливостях вибору для покупців)	Багато різновидів товарів, можливості широкого вибору, акцент на рекламу деяких особливо важливих ознак диференціації товару	Асортимент пристосований до того, щоб задовольнити особливі запити обраного сегмента ринку
Головний принцип організації виробничої діяльності	Постійний пошук можливостей для зниження витрат без втрати досягнутого рівня якості і істотних параметрів товару	Пошук нових способів краще задовольнити запити покупців	Індивідуалізація товару в відповідності з особливими запитами покупців вибраної ніші ринку

Таблиця 5.2

Характерні риси різних варіантів конкурентних стратегій

Ключові параметри	Стратегія лідерства щодо витрат	Стратегія широкої диференціації	Стратегія оптимальних витрат	Сфокусовані стратегії на базі низьких витрат та широкої диференціації
Стратегічна ціль	Велика частка ринку	Велика частка ринку	Чутливі до споживчої цінності покупці	Вузький сегмент ринку, на якому споживацькі переваги значно відрізняються від тих, що панують на ринку в цілому
Конкурентна перевага	Лідерство по витратах	Пропозиція продукції, що відрізняється від продукції конкурентів	Більше споживацької цінності за ту ж саму ціну.	Лідерство щодо витрат у ніші ринку, що обслуговується (нішеве лідерство щодо витрат) або надання товару специфічних властивостей, що є цінними в очах покупців даного сегменту (нішева диференціація)
Асортимент товарів	Якісна базова модель товару у декількох модифікаціях (задовільна якість та обмежений вибір)	Велика кількість модифікацій продукту, широкий вибір, акцент на вибір серед різних характеристик	Діапазон якості від середньої до високої, кількість модифікацій – від декількох до дуже численних	Споживацькі властивості та характеристики, що задовольняють специфічні потреби або запити певного сегменту споживачів
Пріоритети у виробництві	Постійний пошук шляхів зниження витрат при збереженні рівня якості та основних споживацьких властивостей товару	Надання товару додаткової цінності в очах споживачів, прагнення до надзвичайності товарів	Надання товару додаткових властивостей та характеристик за помірними цінами	Товар розроблено з урахуванням запитів та потреб споживачів сегменту, що обслуговується
Пріоритети у маркетингу	Спроба представити як перевагу ті властивості товару, які забезпечують низькі витрати	Надання товару тих властивостей, за котрі споживач готовий платити. Підвищення ціни товару для покриття витрат диференціації	Зниження ціни нижче рівня цін конкурентів на аналогічні товари або збереження ціни на рівні конкурентів з наданням товару додаткових властивостей – для створення репутації компанії, що пропонує оптимальне сполучення ціни та якості	Аналіз рівня задоволення споживачів набором властивостей та характеристик товару, що відповідають запитам та/або специфічним потребам сегменту
Підтримка стратегії	Сполучення низьких цін та прийнятної якості. Утримання переваги щодо витрат – основа неухильного зниження витрат в усіх ланках ланцюга цінності	Інформування про диференціюючі властивості товару по каналах, що заслуговують на довіру. Акцент на постійне вдосконалення товару та інноваційна діяльність для утримання лідерства. Концентрація на ключових характеристиках товару, їх пропаганда для підсилення репутації та іміджу бренду	Створення унікальної компетенції у зниженні витрат з одночасним вдосконаленням властивостей товару	Перевага над конкурентами у задоволенні запитів споживачів обраного сегменту; відмова від засвоєння інших сегментів ринку або товарних категорій через можливе викривлення іміджу марки

ТЕМА 6. СИСТЕМА ТА ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства

6.2. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства

6.3. Специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів

Чинник (або – фактор; від лат. *factor* – той, що обумовлює) – це рушійна сила або причина будь-якого процесу чи явища, що визначає його характер або окремі риси. **Чинниками конкурентоспроможності** є ті чи інші причини (суттєві обставини), що частково впливають на рівень та характер конкурентоспроможності підприємства, або ж повністю визначають його.

Класифікація чинників конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційна ознака	Групи чинників
Місце виникнення	<ul style="list-style-type: none"> • внутрішні • зовнішні
Сфера походження	<ul style="list-style-type: none"> • науково-технічні • організаційно-економічні • соціальні • екологічні • політичні
Характер чинника	<ul style="list-style-type: none"> • загальні • специфічні • індивідуальні
Тривалість дії	<ul style="list-style-type: none"> • постійні • тимчасові
Ступінь взаємообумовленості	<ul style="list-style-type: none"> • незалежні • похідні
Ступінь корисності	<ul style="list-style-type: none"> • стимулюючі • дестимулюючі
Роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • основні • другорядні

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

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, що реалізують його (управління) мету: власник підприємства, який за будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства; вищий управлінський персонал підприємства; лінійні менеджери операційних підрозділів; менеджери-економісти консалтингових фірм; державні та відомчі управлінські структури та органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами.

До базових принципів управління конкурентоспроможністю слід віднести: принцип єдності теорії та практики управління; системності; наукової обґрунтованості; ранжування об'єктів управління; багатоваріантності; співставності управлінських рішень; збереження та розвитку конкурентних переваг; ринкової орієнтації; цільової спрямованості; комплексності; гнучкості; етапності.

З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою процес реалізації певної сукупності **управлінських функцій** - цілевстановлення, планування, організації, мотивації та контролю діяльності по формуванню конкурентних переваг та забезпеченню життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності.

Типологія підприємств за ознакою **їхньої маркетингової орієнтації** здійснена за критерієм **базової концепції маркетингу**, що покладена у основу організації усієї (а не лише маркетингової!) діяльності того чи іншого підприємства. На сьогодні таких альтернативних концепцій відомо п'ять:

- виробничо-орієнтована концепція;
- продуктово-орієнтована концепція;
- концепція орієнтації на продажі;
- концепція орієнтації на споживача;
- концепція соціально-відповідального маркетингу.

ТЕМА 7. РОЗРОБКА ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

7.1 Концепція розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

7.2. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності

7.3. Програми підвищення конкурентоспроможності галузі та країни

Програмою підвищення конкурентоспроможності прийнято вважати особливим чином організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції та/або підприємства, виконання котрого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Зміст та послідовність етапів програми підвищення конкурентоспроможності такі:

- визначення та впорядкування пріоритетності цілей;
- конкретизація цілей та діагностика ресурсних і часових обмежень;
- формулювання стратегій реалізації програми;
- планування дій і визначення фаз програми;
- створення організаційної структури програми;
- встановлення методів і вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів;
- визначення витрат, що пов'язані з реалізацією програми;
- оцінка ефективності запропонованих заходів.

Учасниками програми підвищення конкурентоспроможності можуть виступати:

1. Головний учасник – це Замовник, тобто майбутній власник та користувач результатів програми (для програми підвищення конкурентоспроможності підприємства Замовником найчастіше виступають власники підприємства та/або вища ланка менеджменту).
2. Інвестор – це сторона, яка вкладає грошові ресурси в програму. Проектувальник – розробник проектно-звітної документації.
3. Постачальник, який відповідає за матеріально-технічне забезпечення програми.
4. Підрядник – юридична особа, яка несе відповідальність за виконання робіт згідно з контрактами.
5. Консультант.
6. Керівник програмою – це зазвичай проект-менеджер, тобто, фізична особа, котрій Замовник делегує повноваження по керівництву роботами по програмі (планування, контроль и координування робіт учасників програми).
7. Команда програми – це організаційна структура під керівництвом проект-менеджера, яка створюється на період впровадження програми з метою ефективного досягнення її цілей.
8. Банк – як інвестор (чи один з основних інвесторів).

До основних **організаційних форм** підвищення конкурентоспроможності належать:

- гуртки підвищення якості та продуктивності;
- фірми підвищення продуктивності.

До шляхів підвищення конкурентоспроможності країни відносять: внутрішньополітичну стабільність; створення гнучких економічних структур; розвиток наступальної стратегії на міжнародних експортних ринках; акцент на якості та швидкості при виконанні реформ; інвестування у покращення умов праці; вкладення капіталу в традиційні галузі та в промисловість; широке інвестування освіти, а також системи безперервного навчання; сприяння заощадженням населення та інвестиціям у власну економіку;

підтримання соціальної згоди шляхом скорочення різниці у заробітній платі та зміцнення середнього класу, тощо.

ТЕМА 8. МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ ЯК ФУНДАМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

8.1. Ідеологія менеджменту якості

8.2. Інструментарій управління якістю

8.3. Система управління якістю

Згідно із сучасними ідеями в сфері забезпечення якості кінцевої продукції, менеджмент якості виступає фактично наскрізним аспектом управління підприємством поряд із витратами, часом тощо. Виходячи з цього, сам термін «якість» зазнав змін, які знайшли своє відображення у текстах міжнародних стандартів. табл.8.1

Таблиця 8.1

ФОРМУВАННЯ ПІДХОДІВ ДО РОЗУМІННЯ КАТЕГОРІЇ «ЯКІСТЬ»

Автор	Визначення «якості»
Аристотель (III ст. до н.е.)	<ul style="list-style-type: none"> • Диференціація за ознакою «гарний—поганий»; • різниця між предметами
Гегель (XIX ст. н.е.)	Якість є ототожненою з буттям визначеністю в тому розумінні, що дещо перестає бути тим, чим воно є, коли воно втрачає свою якість
Ісікава К. (1950 р.)	Якість — властивість, котра реально задовольняє споживачів
Джуран Дж. (1979 р.)	<ul style="list-style-type: none"> • Придатність до використання, тобто відповідність призначенню; • ступінь задоволення споживача
ГОСТ 15467-79	Сукупність властивостей продукції, що зумовлюють її придатність задовольнити певні потреби у відповідності з її призначенням
Українська асоціація якості	Якість — це процес безперервного вдосконалення, спосіб ведення бізнесу, коли необхідно бути краще, досконаліше інших, а не просто мати продукцію кращої якості
Міжнародний стандарт ISO 8402-86	Сукупність властивостей і характеристик продукції або послуги, що надають їм можливість задовольняти обумовлені або передбачувані потреби споживачів
Міжнародний стандарт ISO 9000-2000	Ступінь, до якого сукупність власних характеристик продукції, процесу або системи задовольняє сформульовані потреби або очікування загальнозрозумілі чи обов'язкові

Згідно з міжнародним стандартом ISO серії 9000 версії 2000 року, менеджмент якості — це координована діяльність з управління діяльністю підприємства стосовно якості. Управління якістю передбачають

запровадження: політики та завдань у сфері якості; планування якості; управління якістю; забезпечення якості; поліпшення якості.

Сутність сучасної концепції менеджменту якості розкривається за допомогою принципів, якими повинно керуватись підприємство в процесі здійснення своєї діяльності: постійною метою діяльності повинно бути поліпшення якості продукції; не повинно допускатися жодного дефекту в будь-якій сфері діяльності; необхідно вимагати від постачальників, гарантій якості видів продукції, що поставляються; не укладати контракти на поставки продукції, орієнтуючись на низькі ціни; постачальник повинен виявляти проблеми, пов'язані з якістю і вирішувати їх; використовувати нові методи управління; не допускати виникнення у працюючих страху відповідальності за помилки; у діяльності відділів не повинно бути ніяких бар'єрів; не використовувати в організації робіт заклики та гасла, не підкріплені реальними діями; не оцінювати кількісними нормами діяльність нікого із працюючих; усувати всі причини, що зменшують у працюючих почуття поваги і гордості до свого підприємства; заохочувати прагнення до навчання і самоосвіти; керівники вищої ланки повинні чітко встановлювати свої зобов'язання в галузі якості.

Домінуючим підходом до управління сучасними організаціями є підхід, що базується на застосуванні філософії TQM.

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

Метою TQM є досягнення довгострокового успіху шляхом максимального задоволення запитів усіх груп, зацікавлених у діяльності підприємства. До них належать споживачі, власники, робітники, постачальники.

Саме характер і напрями змін, які відбуваються на підприємстві в період засвоєння основних принципів філософії TQM, починаючи від вдосконалення технології та завершуючи зміною організаційної культури, приводять до необхідності використання підходів, методів, інструментів, до їх складу відносяться:

1. Бенчмаркінг.
2. Методи “точно-вчасно” (Just-in-Time)
3. Система комплексного обслуговування устаткування (TPM – Total Productive Maintenance)
4. Методологія процесно-орієнтованого управління (BPMS – Business Process management System)
5. Методологія ABC/ABM (Activity Based Costing/Activity Based Management).
6. Методи управління знаннями (Knowledge Management).

7. Збалансована система індикаторів ведення бізнесу BSC (Balanced Business Scorecard)

Е. Демінг на основі "петлі (спіралі) якості" розробив інструменти і процедури безперервного вдосконалення якості, що отримали назву **циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act)**. Цей цикл ("планування-виконання-перевірка-реалізація"), який також має назву "колесо Демінга", є основою системи TQM. **Сутність циклу PDCA** полягає в тому, що на всіх етапах свого функціонування система управління якістю (згідно з розвитком життєвого циклу або спіралі якості) повинна проходити такі основні фази, що періодично повторюються:

- *планування*, яке визначає питання (зони, теми тощо), які потребують удосконалення, а також функції та інструменти їх дослідження;
- *виконання*, яке передбачає реалізацію конкретних заходів;
- *перевірку*, яка передбачає підтвердження ефекту від контрзаходів та їх стандартизацію;
- *реакцію*, що включає оцінювання всієї процедури.

Для ефективного функціонування системи управління якістю необхідно забезпечити наявність ряду складових. До їх складу належать стандартизація вимог до якості продукції, процесів, систем управління; сертифікація та оцінка відповідності продуктів, процесів, систем управління; аудит якості. Процеси стандартизації та сертифікації регулюються низкою законодавчих актів, що торкаються даної сфери діяльності підприємства.

САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ

Самостійна робота студентів – один з основних засобів оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від аудиторних навчальних занять.

Головною метою самостійної роботи є закріплення, розширення та поглиблення набутих у процесі аудиторної роботи знань, вмінь та навичок, а також самостійне вивчення та засвоєння нового матеріалу під керівництвом викладача, але без його безпосередньої участі.

Питання, що виникають у студентів стосовно виконання запланованих завдань, вирішуються на консультаціях, які проводяться згідно з графіками, затвердженими кафедрою.

Самостійна робота студентів над навчальною дисципліною «Конкурентоспроможність підприємства» включає такі форми:

- самостійна робота з літературними джерелами з метою кращого засвоєння програмного матеріалу;
- підготовка до практичних занять;
- підготовка до виконання модульних (контрольних) завдань;
- систематика вивченого матеріалу курсу перед заліком.

ТЕМА 1. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Питання, що виносяться на розгляд:

- Економічна сутність і значення конкуренції.
- Функції конкуренції.
- Еволюція поглядів на конкуренцію.
- Форми економічної конкуренції
- Конкурентоспроможність суб'єкта конкуренції та її основні ознаки

Література

1. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : Навч. Посібник :К.: Центр навчальної літератури, 2006 :384 с.
2. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.
3. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації К.: Кондор, 2009 :470 с.
4. Фатхутдінов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент, - М.: Издательство – книготорговый центр «Маркетинг», 2002.- 892 с

ТЕМА 2. КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА

Питання, що виносяться на розгляд:

- Класифікація конкурентного середовища
- Модель п'яти сил конкуренції Портера

- Державна політика в сфері регулювання конкуренції
- Антимонопольне законодавство
- Рушійні сили ринку та інтенсивність конкуренції

Література

1. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
2. Томпсон А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Юнити, 1998, - 576 с.
3. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент, - М.: Издательство – книготорговый центр «Маркетинг», 2002.- 892 с
4. Шершньова З.С., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999, - 384 с.

ТЕМА 3. КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА

Питання, що виносяться на розгляд:

- Сутність та співвідношення понять “ринкові чинники успіху”, “ключові компетенції”, “конкурентні переваги”
- Класифікація ключових факторів успіху
- Тактичні та стратегічні чинники конкурентної переваги підприємства
- Конкурентна перевага як результат реалізації підприємством ключових факторів успіху
- Властивості конкурентних переваг
- Сфери формування та реалізації конкурентних переваг

Література

1. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник.- Вид.2-ге, виправл. I доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2004.-400с.
2. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.
3. Томпсон А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Юнити, 1998, - 576 с.
4. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації К.: Кондор, 2009 :470 с.
5. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент, - М.: Издательство – книготорговый центр «Маркетинг», 2002.- 892 с
6. Шершньова З.С., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999, - 384 с.

ТЕМА 4. МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Питання, що виносяться на розгляд:

- Методи оцінки конкурентоспроможності товару
- Комплексні показники конкурентоспроможності послуг
- Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства
- Методи оцінки конкурентоздатності персоналу

Література

1. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : Навч. Посібник :К.: Центр навчальної літератури, 2006 :384 с
2. Журило І.В. Конкурентоспроможність нової продукції промислово-виробничого призначення: теоретичні аспекти, методика прогнозування та забезпечення : Монографія :Кіровоград: ПВЦ "Мавік", 2007:186 с.
3. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.
4. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації К.: Кондор, 2009 :470 с.
5. Фатхутдінов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент,- М.: Издательство – книготорговый центр «Маркетинг», 2002.- 892 с

ТЕМА 5. КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ

Питання, що виносяться на розгляд:

- Система конкурентних стратегій підприємства
- Стратегії надбання конкурентної переваги (загальні стратегії конкуренції)
- Характерні риси різних варіантів конкурентних стратегій
- Стратегії конкурентної поведінки підприємства
- Стратегія забезпечення конкурентоспроможності як комплексна стратегія
- Ситуаційне проектування конкурентної стратегії
- Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії

Література

1. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник.- Вид.2-ге, виправл. І доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2004.-400с.
2. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : Навч. Посібник :К.: Центр навчальної літератури, 2006 :384 с

3. Немцов В.Д., Довгань Л.С. Стратегічний менеджмент. ТОВ “УВПК” “Екс об”, 2002. – 560 с.
4. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
5. Томпсон А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Юнити, 1998, - 576 с.
6. Шершньова З.С., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999, - 384 с.

ТЕМА 6. СИСТЕМА ТА ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Питання, що виносяться на розгляд:

- Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства
- Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства
- Специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій

Література

1. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник.- Вид.2-ге, виправл. I доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2004.-400с.
2. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : Навч. Посібник :К.: Центр навчальної літератури, 2006 :384 с
3. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.
4. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації К.: Кондор, 2009 :470 с.

ТЕМА 7. РОЗРОБКА ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Питання, що виносяться на розгляд:

- Концепція розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства
- Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності
- Інструменти структурування програми підвищення конкурентоспроможності
- Програми підвищення конкурентоспроможності галузі та країни

Література

1. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації К.: Кондор, 2009 :470 с.

2. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент,- М.: Издательство – книготорговый цент «Маркетинг», 2002.- 892 с
3. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : Навчальний посібник/ За ред.. І.Ю Сіваченка, Ю.Г. Козака, Ю.І. Єханурова.- К.:Центр навчальної літератури, 2006.-456 с.

ТЕМА 8. МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ ЯК ФУНДАМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Питання, що виносяться на розгляд:

- Ідеологія менеджменту якості
- Сутність концепції Є. Деминга
- Сутність концепція Total Quality Management - TQM
- Інструментарій управління якістю
- Система управління якістю

Література

- 1.Исикава К. Японские методы управления качеством: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1988. — 215 с.
2. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.
- 3.Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації К.: Кондор, 2009 :470 с.
4. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент,- М.: Издательство – книготорговый цент «Маркетинг», 2002.- 892 с

ПРАКТИКУМ

Задача 1. Підприємству необхідно оцінити конкурентоспроможність товарів, які випускаються (Φ_1, Φ_2, Φ_3) порівняно з товарами-аналогами фірм конкурентів (K_1, K_2, K_3), оцінити сильні та слабкі сторони, розробити стратегію зміни товарів на основі аналізу товарів фірм-конкурентів.

Вихідними даними є результати соціального опитування, в процесі якого експерти оцінювали характеристики товару (таблиця 1).

Таблиця 1.

Товар	Оцінка експертів у балах				
	якість	дизайн	надійність	ціна	упаковка
Φ_1	95	80	90	55	40
Φ_2	100	75	85	45	30
Φ_3	85	60	75	40	35
K_1	110	85	100	40	50
K_2	80	60	75	50	60
K_3	110	75	110	55	55
Ідеальний товар	120	100	120	40	60
Коефіцієнт вагомості	0,24	0,20	0,25	0,16	0,15

Задача 2. Виробнича потужність підприємства А дозволяє випустити такі найменування продукції P_1, P_2, P_3, P_4 . Інтегральний показник конкурентоспроможності даного переліку продукції характеризується: $KC_1=0,804$; $KC_2=0,58$; $KC_3=0,76$; $KC_4=0,83$. На підприємстві Б – конкуруюча продукція B_1, B_2, B_3, B_4 характеризується такими величинами інтегрального показника конкурентоспроможності товару: $KC_1=0,92$; $KC_2=0,51$; $KC_3=0,7$; $KC_4=0,79$. Зіставивши ці показники, визначте перелік продукції, що включається в план виробництва.

Задача 3. Визначте зміну рівня конкурентоспроможності підприємства, якщо в базисному році вартість продукції, поставленої на ринок $C_{\text{пост}}$ - 600 тис.грн., прибуток при реалізації $P_{\text{реал}}$ - 75 тис.грн. У звітному році ціна постачання збільшилася до $C_{\text{пост}}$ - 840 тис.грн., а вартість нереалізованої продукції залишилася на тому ж рівні $C_{\text{реал}}$ —60 тис.грн., а прибуток зріс до $P_{\text{реал}}$ -126 тис.грн.

Задача 4. На ринку діють три підприємства. Визначити, яке із підприємств домінує на ринку за допомогою коефіцієнту Лернера (за даними табл.1).

Таблиця 1

Показники	Підприємства		
	1	2	3
1. Ціна товару, грн.	10	12	12,5
2. Собівартість одиниці товару, грн.	6	7,5	7
3. Коефіцієнт еластичності ціни	1,1	1,1	1,1

Задача 5. Визначте рівень конкурентоспроможності однопараметричної машини. Вихідні дані наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Зразок	Корисний ефект, млн. м ³ повітря	Сукупні витрати, млн. грн.
Проектований варіант 1	6,5	2,4
Проектований варіант 2	8,8	2,6
Конкурент 1	5,8	2,2
Конкурент 2	7,2	2,3
Конкурент 3	8,0	2,5

Задача 6. Визначте конкурентоспроможність підприємства за вихідними даними наведеними в таблиці 1.

Таблиця 1

Показники	Товари підприємства			
	А	Б	В	Г
1. Ринок, на якому представлений товар	Зовнішній (промислово розвинуті країни)	Зовніш ній	Внутріш ній	Внутріш ній
2. Показник значущості ринку	1,0	0,7	0,5	0,5
3. Рівень конкурентоспроможності товару на даному ринку	1,10	0,95	1,05	0,97
4. Обсяг продажу товару на даному ринку, млн. грн.	60	210	730	80
5. Питома вага товару в обсязі продажу	0,056	0,194	0,676	0,074

Задача 7. Розрахувати одиничні, групові та інтегральний показник конкурентоспроможності товару (за даними таблиці 1).

Таблиця 1

Визначення конкурентоздатності товару

№	Показник	Товари		Базовий товар	Коефіцієнт вагомості
		А	Б		
Технічні показники					
1	Об'єм (літр)	200	250	250	11
2	Строк служби (рік)	17	15	17	10
3	Енергомісткість (кВт год/рік)	230	200	200	6
4	Температура (бали – встановлюється експекрами)	7	8	10 (максимальна оцінка від експертів)	7
5	Дизайн (бали)	7	6	10	8
6	Саморозморожування (наявність – 1; відсутність - 0)	0	1	1	5
7	Термін гарантії (рік)	2	3	3	4
Економічні показники (грошові одиниці)					
8	Ціна покупки	250	300	250	9
9	Доставка	10	15	10	1
10	Витрати на ремонт	150	150	150	3
11	Витрати на електроенергію	100	80	80	2

Задача 8. Оцініть і проаналізуйте організаційно-технічний рівень виробництва за наявності даних про рівень технології та організації виробничих процесів на підприємстві (табл.1).

Таблиця 1

Вихідні дані для оцінювання, аналізу та прогнозування організаційно-технічного рівня виробництва

Фактор	Вагомість фактору	Значення фактору			
		Норматив	2011	2012	2013
Рівень механізації виробництва	0,50	0,75	0,4	0,63	0,72
Рівень прогресивності технологічних процесів	0,25	0,80	0,45	0,75	0,75
Середній вік технологічних процесів, років	0,10	3,0	4,0	2,1	2,9
Середній вік технологічного оснащення, років	0,08	4,0	5,2	3,0	3,8
Фондоозброєність праці, млн.грн./осіб	0,07	25,0	17,0	21,5	22,0

Задача 9. Розрахуйте інтегральний показник ефективності використання трудових і фінансових ресурсів підприємства за наявності вихідних даних про діяльності підприємств, представлених у табл.1.

Таблиця 1

Вихідні дані для розрахунку інтегрального показника ефективності використання ресурсів

Показники	Коефіцієнт вагомості	Підприємство А		Конкурент	
		норматив	фактич.	норматив	фактич.
Загальний обсяг продажу, тис.грн.	0,2	16500	14355	17500	18500
Валовий прибуток, тис.грн.	0,3	1705	1542	1905	2200
Фонд оплати праці, тис.грн.	0,1	3000	2635	3200	3250
Середньорічна чисельність персоналу, чол.	0,05	125	120	120	122
Середньорічна вартість нематеріальних активів, тис.грн	0,05	50	45	45	55
Середньорічна вартість ОПФ, тис.грн.	0,05	8320	8400	9350	9950
Собівартість продукції, тис.грн.	0,2	11000	9761	12550	11590
Частка ФОП у собівартості продукції	0,05	0,27	0,27	0,35	0,36

На підставі вихідних даних обчисліть інтегральний показник ефективності використання ресурсів і розробіть ряд організаційно-технічних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності виробництва в процесі стратегічного управління підприємством. Які висновки можна зробити про ступінь фінансової стабільності, ґрунтуючись на даних порівняльного аналізу діяльності підприємства А і підприємства-конкурента?

Задача 10. Оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства за показниками господарсько-фінансової діяльності.

Вихідна інформація показників господарсько-фінансової діяльності окремих підприємств за результатами опитування групи експертів щодо з'ясування впливу основних аспектів управління підприємствами на рівень їхньої конкурентоспроможності представлені в табл.1,2.

Таблиця 1

Показники фінансово-господарської діяльності підприємств, %

Показники	Підприємства		
	А	Б	В
Рівень використання виробничих потужностей	90	85	95
Частка продукції, що виготовляється відповідно до довгострокових угод	30	60	50
Коефіцієнт відновлення продукції	20	15	10
Частка продукції, що не має стійкого попиту	10	20	20
Рівень продуктивності роботи порівняно із середньо галузевим	120	95	105
Рівень плинності кадрів	10	5	15
Прибутковість реалізованої продукції	12	8	10

Таблиця 2

Вплив окремих аспектів управління діяльністю підприємства на його конкурентоспроможність

Аспект управління	Оцінка рівня впливу (бали)
Маркетинг і комерційна діяльність	8
Виробничий менеджмент	6
Кадрове забезпечення й управління персоналом	4
Матеріально-технічне забезпечення виробництва	2
Фінансовий менеджмент	10

Задача 11. Оцініть конкурентоспроможність працівника за допомогою експертних оцінок. Загальна кількість переліку якостей персоналу, необхідних для встановлення рівня конкурентоспроможності працівника дорівнює 7.

Результати оцінки конкурентоспроможності робітника

Номер експерта	Експертна оцінка семи якостей менеджера за 5-ти бальною системою						
	1	2	3	4	5	6	7
1	4	3	2	4	5	4	4
2	3	4	3	3	5	5	5
3	4	5	4	3	5	5	4

Задача 12. Визначити конкурентоспроможність продукції за індексом задоволення потреб споживачів.

Розрахуйте інтегральний індекс задоволення потреб споживачів за окремими видами побутової техніки й за цими показниками визначте які є найбільш конкурентоспроможні. Дані для розрахунків представлені в табл.1.

Таблиця 1

Показники, які характеризують ступінь задоволення потреб споживачів

Показники	Коеф. вагом.	Рівень задоволення потреб споживачів (балів)					
		Підприємство А		Підприємство Б		Підприємство В	
		ета лон	про дукт	ета лон	про дукт	ета лон	про дукт
Споживчі							
Надійність	8	8	6,2	7	5,8	8	5,2
Довговічність	9	7	6,1	6	5,6	7	6,2
Зручність	6	6	6,4	7	5,6	7	5,8
Дизайн	4	8	7,6	8	6,4	8	6,2
Гарантія	3	8	7,1	8	6,4	7	6,1
Пакування	2	6	5,6	6	2,4	6	5,8
Економічні							
Ціна	6	6	8,2	7	9,0	7	7,1
Витрати на ремонт	4	6	5,9	6	5,8	5	3,8
Вартість обслуговування	2	5	5,1	7	5,2	7	5,8
Непередбачені витрати	3	3	2,7	3	2,1	3	2,0

Коефіцієнт важливості, встановлений щодо максимального рівня – 10. Рівень задоволення потреб споживачів у балах розрахований відносно максимально можливого числа балів – 10.

Задача 13. Розрахунок рівня конкурентоспроможності трьох вітчизняних корпорацій на національному й світовому ринку.

На національному й світовому ринку з моменту створення успішно функціонують три вітчизняних корпорації – «А», «Б», «В». Окремі показники конкурентоспроможності на ринку представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

Вихідні показники для розрахунку рівня конкурентоспроможності трьох вітчизняний підприємств

Показники конкурентоспроможності	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг оцінки підприємств		
		А	Б	В
Якість і споживчі переваги товарів	0,15	5	5	5
Асортимент продукції	0,10	9	6	7
Ступінь ефективності каналів збуту	0,15	7	4	9
Ефективність реклами стимулювання збуту	0,15	9	5	4
Фінансові ресурси	0,20	7	8	7
Репутація споживачів	0,15	7	9	6
Можливості в ціновій політиці	0,10	4	4	4
Разом	1	48	41	43

Задача 14. Оцінка рівня конкурентоспроможності за показниками господарсько-фінансової діяльності.

1. Аналітично оцініть рівень конкурентоспроможності зазначених підприємств за показниками їхньої виробничо-господарської діяльності.
2. Для кожного підприємства визначте основні недоліки діяльності, які негативно впливають на рівень конкурентоспроможності.
3. Запропонуйте організаційно-економічні заходи, спрямовані на усунення недоліків діяльності зазначених підприємств.

Таблиця 1

Показники господарської діяльності підприємств, %

Показники	Виробничі підприємства		
	А	Б	В
Рівень використання виробничих потужностей	90	85	95
Частка продукції, виготовляється відповідно до договірних угод	30	60	50
Коефіцієнт відновлення продукції	20	15	10
Частка продукції, що не має стійкого попиту	10	5	15
Рівень продуктивності роботи порівняно із середньогалузевим	120	95	105
Рівень плинності кадрів	10	5	15
Прибутковість реалізованої продукції	12	8	10

Таблиця 2

Вплив окремих аспектів управління діяльності підприємства на конкурентоспроможність

Аспект управління	Оцінка рівня впливу (бали)
Маркетинг і комерційна діяльність	8
Виробничий менеджмент	6
Кадрове забезпечення й управління персоналом	4
Матеріально-технічне забезпечення виробництва	2
Фінансовий менеджмент	10

Задача 15. Визначте конкурентоспроможність товару за системою 1111-5555. Для підвищення точності оцінки використовується вага кожного фактора конкурентоспроможності. Найчастіше експерти встановлюють наступні фактори вагомості: якість товару – 4; ціна товару – 3; якість сервісу – 2; експлуатаційні витрати – 1 бал. Для оцінки конкурентоспроможності з врахуванням вагомості створюється експертна група (не менше 5 чоловік).

Таблиця 1

Експертна оцінка факторів конкурентоспроможності торару

Експерт	Оцінка експертів			
	якість товару	ціна товару	якість сервісу	експлуатаційні витрати
А	3	3	4	3
Б	4	3	4	4
В	3	3	3	3
Г	4	3	4	4
Д	4	4	4	3

Задача 16. На монополістичному ринку діє фірма «В» і займає третє місце за якісними показниками і обсягом реалізації продукції, тобто є аутсайдером ринку. Її становище небезпечне і тому керівництво розробило план заходів щодо збільшення обороту і скорочення непродуктивних витрат сировини. Сировина складає 61 % у загальних витратах на виробництво .

Враховуючи небезпечне становище на ринку фірми «В», було розроблено план скорочення браку і втрат сировини у виробництві. Завдяки виконання заходів плану обсяг реалізації продукції збільшився на 12%, непродуктивні витрати скоротилися на 13%.

Таблиця 1

Показники	Фірма		
	А	Б	В
1. Обсяг реалізації товарів, млн.грн.	8,4	6,8	4,5
2. Собівартість продукції, млн.грн.	5,8	4,2	3,4
3. Прибуток від реалізації, млн.грн.	2,2	2,1	1,1
4. Непродуктивні витрати сировини (втрати, брак), %	17	18	19

Задача 17. Розрахувати рентабельність обороту трьох ринків і визначити, на якому із них найбільша інтенсивність конкуренції.

Таблиця 1

Показники	Роки		
	1	2	3
1. Попит на товар, т	1000	1000	800
2. Обсяг продажу товару, т	800	1000	1000
3. Ціна одиниці товару, грн.	100	90	85
4. Собівартість одиниці товару, тис.грн.	80	80	80

Задача 18. Оцінити потенціал і якість управління конкурентоспроможністю підприємства за даними таблиці 1.

Таблиця 1

Вихідні дані для розрахунку рівня якості системи управління підприємством

Фактори якості системи управління	Вагомість фактора α	Значення факторів	
		нормативне	фактичне
1. Питома вага управлінського персоналу і фахівців підприємства, що мають учений ступінь в даній сфері діяльності, %	0,30	0,1	0,009
2. Кількість і глибина наукових підходів, які застосовуються в управлінні	0,25	20	12
3. Середня освіченість усього персоналу підприємства, років	0,20	15	12
4. Плинність управлінського персоналу підприємства, %	0,15	12	12
5. Рівень автоматизації управління підприємством	0,10	8	6

Задача 19. Здійснити аналіз динаміки частки ринку.

Таблиця 1

Вихідні дані для аналізу динаміки частки ринку

Показники	Значення показників в динаміці		
	березень	квітень	травень
1. Кількість батонів, що придбали споживачі батонів	1500	1400	1500
2. Кількість хлібобулочних виробів, які придбали споживачі батонів	2500	2600	2650
3. Кількість хлібобулочних виробів, які купили споживачі хлібобулочних виробів	5750	5900	4000
4. Кількість споживачів батонів	100	90	95
5. Кількість споживачів хлібобулочних виробів	150	155	155
6. Частка ринку батонів (показник 1 : показник 5),%	40,0	56,0	57,5

Приклад 1. Аналіз конкурентоспроможності продукції

Методичні вказівки до розрахунку

Конкурентоспроможність продукції можна визначити як:

$$K = \frac{E}{C} \quad (1)$$

де: E - загальний рівень споживчого ефекту;

C - ціна споживання.

Показники якості, якими оцінюється рівень споживчого ефекту обирається експертами.

Алгоритм розрахунку показника конкурентоспроможності K:

- 1) на основі інформації про ринок і вимог до товару розробити показники якості;
- 2) із цієї сукупності вибрати декілька важливих показників (параметрів якості);
- 3) визначити кількісні параметри коефіцієнта вагомості (a_i) кожного із i параметрів шляхом опитування експертів за умови дотримання умови $i = 1$:

$$\sum_{i=1}^m a_i = 1 \quad (2)$$

- 4) визначити модель еталону – зразка товару відповідно обраним параметрам з позиції споживача, задати кількісні оцінки (n_i^e);

- 5) визначити кількісні оцінки цих параметрів якості за своїм товаром і за товаром конкуренту (n_i^k);
- 6) визначити споживчий ефект свого товару (E) і товару-конкуренту (E_k) за формулами:

$$E = \sum_{i=1}^m a_i \cdot \frac{n_i}{n_i^e} \quad (3)$$

$$E = \sum_{i=1}^m a_i \cdot \frac{n_i^k}{n_i^e} \quad (4)$$

де a_i – кількісна оцінка вагомості i -го параметра якості;

n_i, n_i^k - кількісна оцінка i -го параметра якості відповідно для власного товару та товару-конкуренту;

i – номер параметру якості;

m - кількість параметрів якості;

n_i^e - кількісна оцінка i -го параметра якості еталону – зразка товару з позиції споживача;

- 7) розрахувати ціну споживання Π власного товару і встановити ціну Π_k - ціну товару-конкурента;
- 8) розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності власного товару відносно товару-конкуренту:

$$K = \frac{\frac{E}{\Pi}}{\frac{E_k}{\Pi_k}} = \frac{E \cdot \Pi_k}{E_k \cdot \Pi} \quad (5)$$

- 9) якщо свій товар планується експортувати, то необхідно перевірити обрані параметри якості на відповідність інтернаціональним або національним стандартам імпортера. Якщо хоча б один з нормативних параметрів не відповідає встановленому стандарту, таку невідповідність необхідно усунути. При цьому кінцева формула для K буде мати вигляд:

$$K = \frac{E \cdot \Pi_k}{E \cdot \Pi} \cdot \Pi n_i \quad (6)$$

де Πn_i - добуток всіх n_i ;

n_i - параметр якості, який ураховано в закордонному стандарті;

$n_i = 0$ - невідповідність стандарту;

$n_i = 1$ - відповідає стандарту.

Якщо хоча б один з параметрів якості буде дорівнювати 0, то K не буде мати сенсу.

Розв'язок. Підприємство спроектувало і виготовило продукт, згідно якому відділ маркетингу у відповідності з алгоритмом та з використанням оцінок експертів виконав п.п. 1-5 цього алгоритму (табл.1).

Таблиця 1

Вихідні дані

Обрані експертами параметри якості	Кількісні характеристики			
	n_i^e	n_i	n_i^k	a_i
Потужність, к.с.	100	90	80	0,7
Довговічність, років	10	5	8	0,1
Дизайн, балів	10	5	10	0,2

Застосовуємо формули п.п. 6 та 8 визначимо K власного продукту.

$$E = \sum_{i=1}^m a_i \cdot \frac{n_i}{n_i^e} = 0,7 \frac{90}{100} + 0,1 \frac{5}{10} + 0,2 \frac{5}{10} = 0,63 + 0,05 + 0,10 = 0,78$$

$$E_k = \sum_{i=1}^m a_i \cdot \frac{n_i^k}{n_i^e} = 0,7 \frac{80}{100} + 0,1 \frac{8}{10} + 0,2 \frac{10}{10} = 0,56 + 0,08 + 0,2 = 0,84$$

Припустимо, що $C_k = 20$ тис. дол., а $C = 22$ тис. дол.

За формулою 5 розраховуємо K :

$$K = \frac{E \cdot C_k}{E_k \cdot C} = \frac{0,78 \cdot 20}{0,84 \cdot 22} = 0,84$$

Вважається, якщо $K < 1$, то підприємство пропонує на ринок неконкурентоспроможний товар. Для збільшення K необхідно змінити його технічні та економічні характеристики. Збільшення значення на 10-20% недостатньо для досягнення успіху на ринку. Однак, якщо збільшення K складає 30-50% - підприємство займає на ринку достатньо стійке положення і свідчить про правильність напрямків дій підприємства. Прийнято вважати, що для гарантованого успіху товару на будь якому ринку підприємство повинно мати по цьому виробу $K > 1,4$.

Таким чином можна зробити наступні висновки:

а) оскільки $K < K_k$, наше підприємство програє конкуренцію ще на стадії створення товару і повинно розробити заходи щодо зміни технічних параметрів виробу і наближення їх до моделі еталону;

б) якщо ніякі зміни в нашому товарі неможливі, вкласти гроші в нього недоцільно;

в) для підвищення конкурентоспроможності завжди має сенс перевірити можливість зниження ціни C .

Припустимо, що $C=C_k=20$ тис. дол. та використовуємо розраховані значення K і K_k , визначаємо K як базову величину для подальшого аналізу:

$$K = \frac{E \cdot C_k}{E_k \cdot C} = \frac{0,78 \cdot 20}{0,84 \cdot 20} = 0,928$$

Переконалися, що отримане, при розрахунках, значення K менше за необхідне – 1,4, шукаємо напрями підвищення K :

- а) збільшення K за рахунок зниження ціни C ;
- б) збільшення K за рахунок покращення дизайну;
- в) збільшення K за рахунок збільшення довговічності.

Підвищення потужності двигуна до 100 к.с. як напрямок підвищення K маємо в резерві, оскільки двигуни поступають через комплектацію.

Розглянемо кожний напрямок:

- а) за рахунок ціни.

$$1,4 = \frac{E \cdot C_k}{E_k \cdot C} = \frac{0,78 \cdot 20}{0,84 \cdot C} \quad C = \frac{0,78 \cdot 20}{0,84 \cdot 1,4} = 13,26 \text{ тис. дол.}$$

Собівартість – 15,38 тис.дол. (рівень рентабельності – 30%). Вважаємо, що ПДВ=0. Розрахунок свідчить, що навіть, якщо прибуток дорівнює нулю ціна нашого виробу менша за собівартість, що неможливо.

Приймаємо ціну C на рівні 18 тис.дол., тоді прибуток дорівнюватиме 2,62 тис.дол. або 17,03% від собівартості. При цьому показник конкурентоспроможності дорівнюватиме:

$$K = \frac{E \cdot C_k}{E_k \cdot C} = \frac{0,78 \cdot 20}{0,84 \cdot 18} = \frac{15,6}{15,12} = 1,031$$

Отже, за рахунок зниження ціни можна підвищити K , однак цього зниження недостатньо для успіху виробу на ринку.

б) за рахунок покращення дизайну. Як вплине на показник конкурентоспроможності збільшення показника дизайну до 8 балів (обережна оцінка) з урахуванням зміни ціни до 18 тис.дол.

$$E = \sum_{i=1}^m a_i \cdot \frac{n_i}{n_i^e} = 0,7 \frac{90}{100} + 0,1 \frac{5}{10} + 0,2 \frac{8}{10} = 0,63 + 0,05 + 0,16 = 0,84$$

Підставимо це значення:

$$K = \frac{E \cdot C_k}{E_k \cdot C} = \frac{0,84 \cdot 20}{0,84 \cdot 18} = 1,11$$

Таким чином, $K < 1,4$, тобто за рахунок перших двох напрямків досягнути бажаного результату неможливо.

в) за рахунок збільшення довговічності. Одразу спробуємо визначити необхідне значення довговічності з урахуванням змін в ціні та дизайні, позначимо значення довговічності через x (років), визначаємо значення довговічності, за якої трактор буде конкурентоспроможним:

$$1,4 = \frac{E \cdot 20}{0,84 \cdot 18} \quad E = \frac{1,4 \cdot 0,84 \cdot 18}{20} = 1,0584$$

$$E = 1,0584 = 0,63 + 0,1 \frac{x}{10} + 0,16 \quad x = 26 \text{ років}$$

Оскільки дане значення довговічності недосяжне, повертаємося до перших двох напрямків. Зменшуємо ціну до 16 тис.дол. (рентабельність зменшиться до 4%), приймаємо значення показників з дизайну – рівними 9 балам, а довговічності – 10 рокам. При цьому $E = 0,63 + 0,1 + 0,18 = 0,91$

$$K = \frac{E \cdot C_k}{E_k \cdot C} = \frac{0,91 \cdot 20}{0,84 \cdot 16} = \frac{18,2}{13,44} = 1,354$$

Можна зробити висновок, що в даному випадку спроба постачати трактор на конкурентний ринок майже досягнута. Однак, очевидно, що без зміни технології, забезпечити стійке положення на ринку доволі важко.

Залишається тільки використати останній резерв – збільшити до 100 к.с. потужність нашого трактора, що дозволить збільшити на 0,07 значення E ($0,7 \frac{100}{100} + 0,1 + 0,18 = 0,98$), при цьому значення K також збільшиться:

$$K = \frac{E \cdot C_k}{E_k \cdot C} = \frac{0,98 \cdot 20}{0,84 \cdot 16} = \frac{19,6}{13,44} = 1,458$$

Отже, задіяні всі резерви, ми наблизилися до бажаного результату, однак слід пам'ятати, що поліпшення дизайну, збільшення довговічності та заміна двигуна на більш потужний призведе до збільшення собівартості.

Однак наведений алгоритм дозволить виробникам шукати стійкі позиції на ринку та уникати вкладання коштів в неконкурентоспроможну продукцію.

Приклад 2. Визначення рівня конкурентоспроможності продукції

ПАТ „Норд”, відомий вітчизняний виробник побутової техніки, планує вийти на міжнародний ринок. Основним конкурентом виступає фірма „BOSH”, продукція якої вже захопила 25% досліджуваного ринку.

ПАТ „Норд” розглядає можливість виходу на ринок країни з холодильниками марок «Дніпро» та «Холод». Параметри якості холодильників наведено в табл. 1, а вартісні характеристики — у табл.2.

Таблиця 1

**Основні параметри якості холодильників
підприємств „Норд” та „BOSH”**

№	Параметр	Розмірність параметру	Марка холодильника підприємства			Коефіцієнт вагомості параметру
			АТ „Норд”		«Bosh»	
			„Дніпро”	„Холод”		
1	Надійність (ресурс)	тис. год.	130	100	130	0,30
2	Температура низькотемпературного відділення (НТВ)	°С	-15	-12	-18	0,19
3	Ємність НТВ	дм ³	50	40	60	0,20
4	Дизайн, у балах за 10-бальною шкалою	бал	6	4	5	0,15
5	Об'єм	л	280	250	240	0,16

Таблиця 2

**Вартісні характеристики холодильників
підприємств «Норд» та «BOSH»**

№	Вартісні характеристики	Марка холодильника		
		«Дніпро»	«Холод»	«Bosh»
1	Ціна (Цпр), грн	4200	3400	5700
2	Сумарні витрати споживачів за весь термін експлуатації (М), грн	4500	6600	5000

Необхідно: Визначити інтегральні показники конкурентоспроможності двох марок холодильників підприємства „Норд” відносно холодильника фірми „BOSH” і обґрунтувати рішення щодо доцільності виводу продукції на досліджуваний ринок.

Розв'язок

**Визначення рівня
конкурентоспроможності продукції**

1. Конкурентоспроможність товару оцінюють за допомогою інтегрального показника конкурентоспроможності:

$$k_{\text{ит}} = \frac{I_{\text{ТП}}}{I_{\text{ЕП}}}, \quad (1)$$

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

$$I_{\text{ТП}} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot v_i, \quad (2)$$

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

$$q_i = \frac{P_{\text{оцін}}}{P_{\text{баз}}}, \quad (3)$$

де $P_{\text{оцін}}$ — значення параметра виробу, який оцінюється,
 $P_{\text{баз}}$ — значення цього параметра в базового виробу.

$$I_{\text{ЕП}} = \frac{Ц_{\text{спож}}^{\text{оцін}}}{Ц_{\text{спож}}^{\text{баз}}}, \quad (4)$$

де $Ц_{\text{спож}}^{\text{оцін}}$, $Ц_{\text{спож}}^{\text{баз}}$ — ціна споживання відповідно оцінюваного та базового виробів.

$$Ц_{\text{спож}}^{\text{оцін}} = Ц_{\text{продажу}} + M, \quad (5)$$

де M — сумарні витрати споживання, пов'язані з експлуатацією товару протягом усього періоду його служби.

2. Визначення конкурентоспроможності холодильника «Днепр» (відносно марки-конкурента «Bosh»):

а) технічні параметри

$$q_1 = \frac{130}{130} = 1$$

$$q_2 = \frac{-15}{-18} = 0,83$$

$$q_3 = \frac{50}{60} = 0,83;$$

$$q_4 = \frac{6}{5} = 1,2;$$

$$q_5 = \frac{280}{240} = 1,17;$$

$$I_{\text{ТП}} = 1 \times 0,3 + 0,83 \times 0,19 + 0,83 \times 0,2 + 1,2 \times 0,15 + 1,17 \times 0,16 = 0,9909$$

б) економічні параметри

$$I_{EP} = \frac{4200 + 4500}{5700 + 5000} = \frac{8700}{10700} = 0,813$$

в) інтегральний показник

$$k_{int} = \frac{0,9909}{0,813} = 1,122$$

2. Визначення конкурентоспроможності холодильника «Холод» (відносно марки-конкурента «Bosh»):

а) технічні параметри

$$q_1 = \frac{100}{130} = 0,77;$$

$$q_2 = \frac{-12}{-18} = 0,67$$

$$q_3 = \frac{40}{60} = 0,67;$$

$$q_4 = \frac{4}{5} = 0,8;$$

$$q_5 = \frac{250}{240} = 1,04;$$

$$I_{TP} = 0,77 \times 0,3 + 0,67 \times 0,19 + 0,67 \times 0,2 + 0,8 \times 0,15 + 1,04 \times 0,16 = 0,7784;$$

б) економічні параметри

$$I_{EP} = \frac{3400 + 6600}{5700 + 5000} = \frac{10000}{10700} = 0,9345$$

в) інтегральний показник

$$k_{int} = \frac{0,7784}{0,9345} = 0,833 < 1$$

Отже, підприємству „Норд" можна виходити на досліджуваний ринок із холодильником «Дніпро», інтегральний показник конкурентоспроможності якого $k_{int} = 1,122 > 1$. Холодильник «Холод» не буде конкурентоспроможним на даному ринку, оскільки $k_{int} = 0,833 < 1$.

Приклад 3. Оцінка рівня конкурентоспроможності продукції

Товариство «Астра» освоїло виробництво трьох видів побутової техніки — ваги побутові ДВП-5М, ваги побутові НПП-2, ваги підлогові ДВП-130.

Необхідно: 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 у табл. 1.

Таблиця 1

Вихідні дані окремих параметрів за видами вагів

Параметри	Оціночні значення параметрів виробів, балів					
	Ваги побутові ДВП-5М		Ваги побутові НПП-2		Ваги підлогові ДВП-130	
	Еталонний виріб	Виріб фірми «Астра»	Еталонний виріб	Виріб фірми «Астра»	Еталонний виріб	Виріб фірми «Астра»
Споживчі						
• 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
Економічні						
• Продажна ціна	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 виробів у балах розраховано відносно максимально можливої кількості балів – 10.

Розв'язок.

1. Інтегральний показник конкурентоспроможності товару, що аналізується по відношенню до еталону, будується на основі групових показників по споживчим і економічним параметрам:

$$K_I = \frac{I_{СП}}{I_{ЕП}}, \quad (1)$$

де K_I - інтегральний показник конкурентоспроможності товару, що аналізується по відношенню до еталону;

$I_{СП}$ - груповий показник споживчих параметрів;

$I_{ЕП}$ - груповий показник економічних параметрів.

$$I_{СП} = \sum_{i=1}^n \frac{C_i}{C_{i0}}, \quad (2)$$

де C_i - i -й споживчий параметр товару, що аналізується;

C_{i0} - i -й споживчий параметр еталону;

n – кількість споживчих параметрів.

$$I_{ЕП} = \sum_{j=1}^p \frac{E_j}{E_{j0}}, \quad (3)$$

де E_j - j -й економічний параметр товару, що аналізується;

E_{j0} - j -й економічний параметр еталону;

p – кількість економічних параметрів.

1. Розрахунок групових показників споживчих і економічних параметрів. Розрахунок здійснюємо для одного параметру (надійність), для решти показників розрахунки аналогічні, результати заносимо до таблиці 2. Для ваг побутових ДВП-5М.

$$I_{СП} = \frac{6,2}{8} = 0,78$$

$$I_{ЕП} = \frac{8,2}{6} = 1,37$$

Таблиця 2

**РОЗРАХУНОК ГРУПОВИХ ПОКАЗНИКІВ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПО ВИДАХ ВАГІВ**

Показники	Рівень задоволення потреб споживачів, балів**								
	Ваги побутові ДВП-5М			Ваги побутові НПП-2			Ваги підлогові ДВП-130		
	Еталонний виріб	Виріб фірми "Астра"		Еталонний виріб	Виріб фірми "Астра"		Еталонний виріб	Виріб фірми "Астра"	
		бали	оцінка (3/2)		бали	оцінка (6/5)		бали	оцінка (9/8)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Споживчі									
• Надійність (дієздатність шкали)	8	6,2	0,78	7	5,8	0,83	8	5,2	0,65
• Довговічність (міцність і некорозійність металу)	7	6,1	0,87	6	5,6	0,93	7	6,2	0,89
• Зручність користування (дія механізму, форма, маса)	6	6,4	1,07	7	5,6	0,8	7	5,8	0,83
• Дизайн (зовнішнє оформлення)	8	7,6	0,95	8	6,4	0,8	8	6,2	0,72
• Гарантійне обслуговування	8	7,1	0,89	8	6,4	0,8	7	6,1	0,87
• Упаковка	6	5,6	0,93	6	2,4	0,4	6	5,8	0,97
Разом (I_{СП}):	X	X	5,49	X	X	4,56	X	X	4,93
Економічні									
• Продажна ціна	6	8,2	1,37	7	9,0	1,29	7	7,1	1,01
• Витрати на ремонт	6	5,9	0,98	6	5,8	0,97	5	3,8	0,76
• Вартість обслуговування	5	5,1	1,02	7	5,2	0,74	7	5,8	0,83
• Непередбачувані витрати	3	2,7	0,9	3	2,1	0,7	3	2,0	0,67
Разом (I_{ЕП}):	X	X	4,27	X	X	3,7	X	X	3,27

2. Розрахунок інтегральних показників конкурентоспроможності вагів:

$$K_{I1} = \frac{5,49}{4,27} = 1,29;$$

$$K_{I2} = \frac{4,56}{3,7} = 1,23;$$

$$K_{I3} = \frac{4,93}{3,27} = 1,51.$$

Найвищий інтегральний показник конкурентоспроможності мають ваги підлогові ДВП-130 ($K_{I3}=1,51$).

Приклад 4. Здійснити аналіз динаміки частки ринку. Вихідні дані наведено в табл.1.

Таблиця 1

Вихідні дані для аналізу динаміки частки ринку, тис.шт

Показники	Значення показників в динаміці		
	березень	квітень	травень
1. Кількість куплених батонів	1500	1400	1500
2. Кількість хлібобулочних виробів, які куплені споживачами батонів	2500	2600	2650
3. Кількість хлібобулочних виробів, куплених споживачами хлібобулочних виробів	5750	5900	4000
4. Кількість споживачів батонів	100	90	95
5. Кількість споживачів хлібобулочних виробів	150	155	155
6. Частка ринку батонів (показник 1 : показник 5)%	40,0	36,0	57,5

Розрахунок частки ринку батонів і рівнів проникнення, ексклюзивності і інтенсивності за місяцями (тема 2, формула 2.1):
березень:

$$U_{прн} = \frac{\text{показник4}}{\text{показник5}} = \frac{100}{150} = 0,67$$

$$U_{екс} = \frac{\text{показник1} : \text{показник4}}{\text{показник2} : \text{показник4}} = \frac{1500 : 100}{2500 : 100} = 0,60$$

$$U_{инт} = \frac{\text{показник2} : \text{показник4}}{\text{показник3} : \text{показник5}} = \frac{2500 : 100}{5750 : 150} = 1,0$$

$$D = U_{прн} \cdot U_{екс} \cdot U_{инт}$$

$$D = 0,67 \cdot 0,60 \cdot 0,1 = 0,40(40\%)$$

квітень:

$$U_{прн} = \frac{90}{155} = 0,58(58\%)$$

$$U_{екс} = \frac{1400 : 90}{2600 : 90} = 0,54$$

$$U_{инт} = \frac{2600 : 90}{5900 : 155} = 0,76$$

$$D = 0,58 \cdot 0,54 \cdot 0,76 = 0,24(24\%)$$

травень:

$$U_{\text{прн}} = \frac{95}{155} = 0,61(61\%)$$

$$U_{\text{екс}} = \frac{1500:95}{2650:95} = 0,57$$

$$U_{\text{нтт}} = \frac{2650:95}{4000:155} = 1,08$$

$$D = 0,61 \cdot 0,57 \cdot 1,08 = 0,376(37,6\%)$$

Аналіз динаміки частки ринку батонів за місяцями дозволив зробити наступні висновки:

1. Частка ринку батонів в обсязі хлібобулочних виробів на кінець звітного періоду зменшилась на 2,4%.
2. На зниження частки ринку батонів вплинули наступні показники: кількість споживачів батонів зменшилась в порівнянні з кількістю споживачів хлібобулочних виробів (рівень проникнення зменшився на 6%); споживачі споживають менше батонів, ніж хліба інших сортів (рівень ексклюзивності зменшився на 0,03 частки одиниці); середня кількість споживання хлібобулочних виробів, що здійснюють споживачі батонів збільшилась, в порівнянні з середньою кількістю закупівель хлібу споживачами хлібобулочних виробів (рівень інтенсивності зріс на 0,08 частки одиниці).

Приклад 5. Визначення конкурентоспроможності персоналу. Оцінку конкурентоспроможності персоналу варто здійснювати, виходячи з його конкурентних переваг. **Зовнішня** конкурентна перевага визначається конкурентоспроможністю підприємства, в якому працює конкретний працівник або спеціаліст. Якщо підприємство має високий рівень конкурентоспроможності, то й персонал має гарні зовнішні умови для досягнення високого рівня конкурентоспроможності. Внутрішні конкурентні переваги персоналу можуть бути успадкованими і набутими.

Приблизний перелік якостей персоналу і їхня вагомість

Якості персоналу	Вагомість якості за категоріями		
	робітник	спеціаліст	менеджер
1. Конкурентоздатність підприємства	0,2	0,25	0,20
2. Успадковані конкурентні переваги (здібності, фізичні дані, тощо)	0,2	0,15	0,15
3. Ділові якості (освіта, спеціальні знання, навички, уміння)	0,3	0,4	0,2
4. Інтелігентність, культура	0,05	0,05	0,1

5. Комунікабельність	0,05	0,05	0,1
6. Організованість	0,05	0,05	0,15
7. Вік, здоров'я	0,15	0,05	0,10
РАЗОМ	1,00	1,00	1,00

Оцінку конкурентоспроможності персоналу рекомендується здійснювати за формулою:

$$K_n = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^7 (a_i \beta_{ij}) / 5n \rightarrow 1,0$$

де K_n - рівень конкурентоздатності конкретної категорії персоналу; $i=1,2$ - кількість експертів; j - кількість оцінюваних якостей персоналу; j - вагомість j -ї якості персоналу; β_{ij} - оцінка i -м експертом j -ї якості персоналу за п'ятибальною системою; $5n$ - максимально можлива кількість балів, що може одержати оцінюваний індивідум (5 балів n експертів).

Встановлюються наступні умови оцінки експертами якості персоналу:

- якість відсутня – 1 бал;
- якість виявляється дуже рідко – 2 бали;
- якість виявляється не сильно і не слабко – 3 бали;
- якість виявляється часто - 4 бали;
- якість виявляється систематично, стійко і наочно – 5 балів.

Приклад оцінки конкурентоспроможності менеджера (завідувача відділом) експертною групою з трьох осіб.

Результати оцінки якостей менеджера

Номер експерта	Експертна оцінка семи якостей менеджера за 5-ти бальною системою						
	1	2	3	4	5	6	7
1	4	5	4	4	5	5	4
2	4	4	5	3	5	5	4
3	4	5	5	4	5	4	4

$$K_p = [0,20(4+4+4) + 0,15(5+4+5) + 0,20(4+5+5) + 0,10(4+3+4) + 0,10(5+5+5) + 0,15(5+5+4) + 0,10(4+4+4)] / 15 = 0,88$$

Висновок: менеджер має досить високу конкурентоспроможність. Для її подальшого підвищення йому варто покращити ділові якості та зміцнювати здоров'я.

Рекомендована література

1. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М., 2000. - 459 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр.пер. с англ./науч.ред. и авт.предисл. Л.И.Евченко.-М.: Экономика, 1989. –519 с.
3. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : Навч. Посібник К.: ВД "Професіонал", 2006:448 с
4. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств : Навч. посібник:К.: Професіонал, 2009:256 с
5. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник.- Вид.2-ге, виправл. І доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2004.-400с.
6. Виханский О.С. Стратегия управления: Учебник. – Изд. ЮНИТИ, М.: 1997.
7. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы: Учебн. Пособ. – СПб.: Спец. лит., 1999 – 414 с.
8. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : Навч. Посібник :К.: Центр навчальної літератури, 2006 :384 с
9. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво/ пер.с англ.. В.С. Гуля. – К.: Україна, 1994. – 319 с.
10. Журило І.В. Конкурентоспроможність нової продукції промислово-виробничого призначення: теоретичні аспекти, методика прогнозування та забезпечення : Монографія :Кіровоград: ПВЦ "Мавік", 2007:186 с.
11. Закон України “Про захист економічної конкуренції” від 11 січня 2001 року №2210-III // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12. – С.64.
12. Исикава К. Японские методы управления качеством: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1988. — 215 с.
13. Карлофф Б. Деловая стратегия: Пер.с англ./Науч.ред. и авт.послесл. В.А. Приписнов.- М.: Экономика, 1991. – 239 с.
14. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.
15. Кондо Й. Управление качеством в масштабах компании: становление и этапы развития. / Пер. с англ. Е.П.Макарова, И.Н.Рыбаков. – Нижний Новгород, СМЦ «Приоритет», 2002, 252 с.
16. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. 9-е изд.: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2003.-1200с.
17. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ./ Общ ред. И вступ ст. Е.М. Пеньковой . – М.: Прогресс, 1990.-636 с.
18. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : Львів: Компакт-ЛВ, 2005:304 с

19. Немцов В.Д., Довгань Л.С. Стратегічний менеджмент. ТОВ “УВПК” “Екс об”, 2002. – 560 с.
20. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : Навч. Посібник Вихідні дані: Харків: ВД "ІНЖЕК", 2006 Кількіс. характеристики: 270 с
21. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. – К.: Основи, 1998.-390с.
22. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
23. Семікіна М.В., Смірнов О.О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: теорія і практика регулювання : монографія : Кіровоград: КОД, 2008:208 с.
24. Томпсон А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Юнити, 1998, - 576 с.
25. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. – 3-е изд., М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 1999. –416 с.
26. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації К.: Кондор, 2009 :470 с.
27. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент, - М.: Издательство – книготорговый центр «Маркетинг», 2002.- 892 с
28. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : Навчальний посібник/ За ред. І.Ю Сіваченка, Ю.Г. Козака, Ю.І. Єханурова.- К.: Центр навчальної літератури, 2006.-456 с.
29. Шевченко Л.С. Конкурентное управление: Уч. пособие. – Харьков: Эспада, 2004. – 520с.
30. Шершньова З.С., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч.посібник. – К.: КНЕУ, 1999, - 384 с.