

## Управління конкурентоспроможністю підприємства

### ВСТУП

Програма навчальної дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства» складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки спеціальності «Менеджмент».

**Предметом** вивчення дисципліни є: форми економічної конкуренції, закономірності формування конкурентних переваг і конкурентоспроможності підприємства.

**Міждисциплінарні зв'язки:** дисципліни, що передують вивченню даної дисципліни Економіка підприємства, Менеджмент, Маркетинг.

### 1. Мета та завдання навчальної дисципліни

1.1. Метою вивчення навчальної дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства» є формування в майбутніх фахівців компетентності щодо об'єктивних закономірностей, механізму та особливостей сучасної конкуренції та конкурентоспроможності підприємства, а також набуття ними навиків і вмінь дослідження стану конкуренції, аналізу та оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, розроблення та практичного застосування стратегій підтримування та нарощування його конкурентних переваг.

1.2. Основні завдання вивчення дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства» є: вивчення ключових проблем конкуренції та конкурентоспроможності підприємств, стратегій конкурентної поведінки, набуття вмінь визначати й оцінювати показники і фактори конкурентоспроможності підприємств, розробляти програми її підвищення, аналізувати форми і методи конкуренції в трансформаційний період, вибрати оптимальні стратегії українських підприємств на ринках.

1.3. Згідно з вимогами освітньо-професійної програми у здобувачів вищої освіти має бути сформовані наступні компетентності:

*загальні:*

здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу;

здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях;

знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності;

здатність до проведення досліджень на відповідному рівні;

здатність до адаптації та дій у новій ситуації;

здатність генерувати нові ідеї (креативність);

*фахові:*

здатність визначати та описувати характеристики організації;

здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища;

здатність визначати перспективи розвитку організації;

здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту;

здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

### 1.4. Програмні результати навчання:

Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

Демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень.

Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності

організації.

Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.

Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

Демонструвати навички стратегічного та інноваційного управління в умовах невизначеності та ризику; ідентифікувати ризики та проявляти навички антикризового управління.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 180 години 6 кредитів ЄКТС.

## **2. Інформаційний обсяг навчальної дисципліни**

### **Тема 1. Конкурентоспроможність як категорія і як властивість підприємства**

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

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

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

### **Тема 2. Конкурентне середовище підприємства**

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

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

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

Аналіз діяльності конкурентів. Сутність поняття «галузь»; необхідність і структура аналізу галузі. Сутність поняття «конкурент»; визначення та типологія конкурентів. Інформаційне забезпечення та структура аналізу діяльності конкурентів. Методика

побудови та інтерпретації конкурентної карти ринку. Методика побудови та інтерпретації карти стратегічних груп.

### **Тема 3. Конкурентні переваги підприємства**

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

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

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

Види та джерела формування конкурентних переваг. Класифікація конкурентних переваг за критеріями: відношення до системи (підприємства); сфера прояву; джерела створення та можливість імітації; тривалість дії; місце формування; вид ефекту, який отримує підприємство від реалізації переваги. Продуктивність, якість, гнучкість та інновації як специфічні стадії еволюції джерел формування конкурентних переваг упродовж 20 ст. Взаємозв'язок базової стратегії конкуренції та конкурентних переваг.

### **Тема 4. Конкурентні стратегії**

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

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

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

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

Ситуаційне проектування конкурентної стратегії. Принципи формування конкурентної стратегії. Основні етапи процесу розроблення стратегії конкуренції.

Проектування стратегії конкуренції для підприємств з різним ступенем домінування на ринку. Проектування стратегії конкуренції для підприємств різних розмірів, сфер діяльності, організаційно-правових форм. Адаптація стратегії конкуренції до особливостей структури конкурентного середовища. Адаптація стратегії конкуренції до особливостей динаміки ринку.

#### **Тема 5. Конкурентоспроможність продукції та методи її оцінювання**

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

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

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

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

#### **Тема 6. Система та процес управління конкурентоспроможністю підприємства**

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

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

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

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

### **3. Рекомендовані джерела інформації:**

1. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю. К.: «Професіонал», 2006. 448 с.
2. Башнянин Г.І. Політична економія. К.: Ніка-Центр «Ельга», 2000. 528 с.
3. Економіка підприємства: Підручник /За ред. С.Ф. Покропивного. Видавництво

2-е, К.: КНЕУ, 2000. 528 с.

4. Сіваченко І.Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організацій): посібник. К. ЦУЛ, 2003. 140 с.

5. Сіваченко І.Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств. К.: ЦУЛ, 2006. 504 с.

6. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса. Экономика, маркетинг, менеджмент. М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. 892 с.

7. Маркетинг: Учебник / Ред. Э.А. Уткин. М.: ЭКМОС, 2003. 320 с.

8. Белявцев М.І., Іваненко Л.М. Маркетинг: Навч. посіб. для вузів. К.: Центр навч. л-ри, 2005. 328 с.

9. Гірченко Т.Д., Дубовик О.В. Маркетинг: навч. посіб. для студентів вузів. К.: Інкос, 2007. 255 с.

10. Павленко А.Ф. Маркетинг: Підручник. К.: КНЕУ, 2003. 246 с.

11. Основи стандартизації, сертифікації та ідентифікації товарів: Навч. посіб. / В.І. Павлов, П.В. Павліхіна, О.В. Милико, І.В. Оньонова. Луцьк: Надстир'я, 2002. 252 с.

*Укладач: Калюжна Ю. П., к.е.н., доцент кафедри маркетингу*