

А. В. РУСНАК
І. І. НАДТОЧІЙ

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова
Херсонський навчально-науковий інститут

А. В. Руснак
І. І. Надточій

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

Навчальний посібник

Миколаїв
«Іліон»
2025

УДК 334.722:339.137(075.8)

Р 93

А В Т О Р И :

А. В. РУСНАК, д-р екон. наук, професор;

І. І. НАДТОЧІЙ, д-р екон. наук, професор

Р Е Ц Е Н З Е Н Т И :

М. Д. БАЛДЖИ, доктор економічних наук, професорка, професорка кафедри економічної теорії та економіки підприємства Одеського державного аграрного університету;

М. М. ІГНАТЕНКО, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки Університету Григорія Сковороди в Переяславі;

Н. В. ПОТРИВАЄВА, доктор економічних наук, професорка, професорка кафедри обліку і оподаткування Миколаївського національного аграрного університету

*Рекомендовано вченою радою Національного університету
кораблебудування імені адмірала Макарова*

як навчальний посібник

(протокол № 2 від 28.02.2025 року)

Руснак А.В.

Р 93 Управління конкурентоспроможністю в бізнес-середовищі :
навчальний посібник / А. В. Руснак, І. І. Надточій. — Миколаїв :
Іліон, 2025. — 264 с.

ISBN 978-617-534-746-1

У навчальному посібнику узагальнено широкий спектр теоретичних і практичних положень, пов'язаних із формуванням та забезпеченням конкурентних переваг підприємств. Викладено основні концепції конкуренції, сутність конкурентоспроможності, методи її оцінки. Також розглядаються питання аналізу конкурентного середовища та різні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали навчального посібника можуть використовуватися здобувачами вищої освіти економічних спеціальностей, викладачами, науковцями, а також практиками, які прагнуть поглибити свої знання про управління конкурентоспроможністю в сучасному бізнес-середовищі.

УДК 334.722:339.137(075.8)

ISBN 978-617-534-746-1

© Руснак А. В., Надточій І. І., 2025

© НУК ім. адм. Макарова, 2025

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	8
ТЕМА 1. КОНКУРЕНЦІЯ І КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНІСТЬ В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ	10
1.1. Сутність, природа та рушійні сили конкуренції	10
1.2. Види та форми конкуренції в бізнес-середовищі	13
1.3. Сучасні моделі конкуренції	20
1.4. Концепція конкурентоспроможності	26
<i>Тести</i>	<i>30</i>
<i>Завдання для самоперевірки.....</i>	<i>32</i>
<i>Практична робота</i>	<i>34</i>
<i>Питання для обговорення.....</i>	<i>35</i>
<i>Теми рефератів</i>	<i>35</i>
<i>Питання для самостійного вивчення</i>	<i>35</i>
ТЕМА 2. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА ЇЇ ОЦІНКА.....	36
2.1. Конкурентний потенціал підприємства: сутність та можливості реалізації	36
2.2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства.....	45
2.3. Оцінка конкурентоспроможності продукції	48
2.4. Оцінка конкурентоспроможності країни	53
<i>Тести</i>	<i>58</i>
<i>Завдання для самоперевірки.....</i>	<i>61</i>
<i>Практична робота</i>	<i>63</i>
<i>Питання для обговорення.....</i>	<i>64</i>
<i>Теми рефератів</i>	<i>65</i>
<i>Питання для самостійного вивчення</i>	<i>65</i>

ТЕМА 3. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	66
3.1. Система управління конкуренто-спроможністю: поняття та особливості	66
3.2. Структура та зміст системи управління конкурентоспроможністю підприємства.....	72
3.3. Принципи та підходи до управління конкурентоспроможністю	76
3.4. Прийняття рішень у системі управління конкурентоспроможністю підприємства.....	79
<i>Тести</i>	<i>83</i>
<i>Завдання для самоперевірки.....</i>	<i>88</i>
<i>Практична робота</i>	<i>94</i>
<i>Питання для обговорення.....</i>	<i>96</i>
<i>Теми рефератів.....</i>	<i>96</i>
<i>Питання для самостійного вивчення</i>	<i>96</i>
ТЕМА 4. КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА АНАЛІЗ.....	97
4.1. Структура та характеристика конкурентного середовища підприємства	97
4.2. Порядок проведення аналізу стану конкуренції на товарному ринку	100
4.3. Структура та основні етапи конкурентного аналізу	103
4.4. Конкурентна карта ринку: зміст та принципи побудови	105
<i>Тести</i>	<i>108</i>
<i>Завдання для самоперевірки.....</i>	<i>112</i>
<i>Практична робота</i>	<i>115</i>
<i>Питання для обговорення.....</i>	<i>117</i>
<i>Теми рефератів.....</i>	<i>117</i>
<i>Питання для самостійного вивчення</i>	<i>117</i>
ТЕМА 5. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	118
5.1. Форми та методи державного регулювання конкурентоспроможності підприємств	118

5.2.	Зарубіжний досвід державного регулювання конкурентоспроможності підприємств	121
	<i>Тести</i>	<i>131</i>
	<i>Завдання для самоперевірки.....</i>	<i>133</i>
	<i>Практична робота.....</i>	<i>137</i>
	<i>Питання для обговорення.....</i>	<i>138</i>
	<i>Теми рефератів</i>	<i>139</i>
	<i>Питання для самостійного вивчення</i>	<i>139</i>
 ТЕМА 6. КОНКУРЕНТНА РОЗВІДКА		
В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПІДПРИЄМСТВА		140
6.1.	Конкурентна розвідка: поняття, цілі та завдання	140
6.2.	Принципи та інфраструктура конкурентної розвідки.....	142
6.3.	Інформація у конкурентній розвідці.....	144
6.4.	Організація конкурентної розвідки на підприємстві.....	147
	<i>Тести</i>	<i>150</i>
	<i>Завдання для самоперевірки.....</i>	<i>152</i>
	<i>Практична робота</i>	<i>154</i>
	<i>Питання для обговорення.....</i>	<i>155</i>
	<i>Теми рефератів</i>	<i>156</i>
	<i>Питання для самостійного вивчення</i>	<i>156</i>
 ТЕМА 7. КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА		
7.1.	Сутність конкурентної стратегії.....	157
7.2.	Класифікація конкурентної стратегії підприємства.....	159
7.3.	Методичні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства	164
7.4.	Оцінка реалізації стратегії підприємства	169
	<i>Тести</i>	<i>174</i>
	<i>Завдання для самоперевірки.....</i>	<i>176</i>
	<i>Практична робота</i>	<i>178</i>
	<i>Питання для обговорення.....</i>	<i>179</i>

Теми рефератів	180
Питання для самостійного вивчення	180
ТЕМА 8. МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	181
8.1. Роль управління якістю у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	181
8.2. Концепція Загального управління якістю (TQM)	184
8.3. Досягнення сталого успіху підприємства на основі менеджменту якості.....	189
Тести	199
Завдання для самоперевірки.....	200
Практична робота	202
Питання для обговорення.....	203
Теми рефератів	204
Питання для самостійного вивчення	204
ТЕМА 9. ФОРМУВАННЯ ЦИРКУЛЯРНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	205
9.1. Теоретичні основи циркулярних бізнес-моделей	205
9.2. Поняття турбулентного середовища та його вплив на малий бізнес	210
9.3. Особливості малого підприємництва в умовах циркулярної економіки	212
9.4. Механізми формування циркулярних бізнес-моделей.....	215
9.5. Оцінка ефективності циркулярних бізнес-моделей.....	217
Тести	219
Завдання для самоперевірки.....	221
Практична робота	222
Питання для обговорення.....	224

<i>Теми рефератів</i>	<i>225</i>
<i>Питання для самостійного вивчення</i>	<i>225</i>

ТЕМА 10. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ПІДПРИЄМСТВА.....	226
10.1. Поняття, чинники та загрози економічної безпеки підприємства	226
10.2. Критерії та показники економічної безпеки підприємства	229
10.3. Система забезпечення економічної безпеки.....	231
10.4. Служба економічної безпеки підприємства у забезпеченні його конкурентоспроможності...	235
10.5. Система управління інформаційною безпекою підприємства	236
10.6. Комерційна таємниця підприємства та необхідність її захисту для забезпечення конкурентоспроможності	240
10.7. Роль персоналу у забезпеченні безпеки підприємства.....	242
<i>Тести</i>	<i>244</i>
<i>Завдання для самоперевірки</i>	<i>246</i>
<i>Практична робота</i>	<i>249</i>
<i>Питання для обговорення.....</i>	<i>251</i>
<i>Теми рефератів</i>	<i>252</i>
<i>Питання для самостійного вивчення</i>	<i>252</i>
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	253

ПЕРЕДМОВА

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, глобалізацією ринків, швидким розвитком технологій та зростаючою конкуренцією. У цих умовах здатність підприємства залишатися конкурентоспроможним стає ключовим чинником його успіху, стабільності та сталого розвитку. Саме тому питання управління конкурентоспроможністю набуває особливої актуальності для практиків, науковців і майбутніх фахівців у галузі економіки та управління.

Навчальний посібник «Управління конкурентоспроможністю в бізнес-середовищі» охоплює широкий спектр теоретичних і практичних положень, пов'язаних із формуванням та забезпеченням конкурентних переваг підприємств. У ньому викладено основні концепції конкуренції, сутність конкурентоспроможності, а також методи її оцінки. Особлива увага приділяється питанням аналізу конкурентного середовища, що дозволяє підприємствам виявляти ключові тенденції ринку та реагувати на них.

У посібнику розглядаються різні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства, включаючи розробку та реалізацію конкурентних стратегій, використання менеджменту якості, впровадження інструментів конкурентної розвідки, а також формування циркулярних бізнес-моделей, які є надзвичайно актуальними в умовах сучасної економіки, що орієнтується на сталість. Окремо розкриваються питання державного регулювання конкурентоспроможності, що дозволяє зрозуміти роль політики в створенні умов для ефективної конкуренції.

Не менш важливим є висвітлення тематики економічної безпеки, яка є базисом для забезпечення стійкості підприємства

в умовах зростаючих загроз та ризиків. Посібник також пропонує інструменти для оцінки конкурентоспроможності підприємств, що дає змогу керівникам ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

Також у посібнику викристано інтерактивний підхід: у тексті присутні завдання для самоперевірки, практичні завдання, теми рефератів, питання для самостійного вивчення, питання для обговорення та аналізу, що стимулюють критичне мислення.

Цей навчальний посібник призначений для здобувачів вищої освіти економічних спеціальностей, викладачів, науковців, а також практиків, які прагнуть поглибити свої знання про управління конкурентоспроможністю в сучасному бізнес-середовищі. Він стане корисним ресурсом для тих, хто шукає ефективні інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах турбулентності та невизначеності.

Ми сподіваємося, що цей посібник сприятиме формуванню глибокого розуміння складних процесів конкурентної боротьби та надасть практичні рекомендації, які допоможуть підприємствам та практикам у сфері бізнесу досягти сталого успіху.

Авторський колектив

ТЕМА 1. КОНКУРЕНЦІЯ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

- 1.1. Сутність, природа та рушійні сили конкуренції.*
- 1.2. Види та форми конкуренції в бізнес-середовищі.*
- 1.3. Сучасні моделі конкуренції.*
- 1.4. Концепція конкурентоспроможності.*

1.1. Сутність, природа та рушійні сили конкуренції

Конкуренція є невід'ємним елементом ринкової економіки, у відповідності з яким на ринку забезпечуються:

- узгодження виробництва продукції (послуг) виробників з потребами потенційних покупців;
- ефективне витрачання різних видів ресурсів, що використовуються при виробництві та реалізації продукції (наданні послуг);
- розподіл доходів між товаровиробниками відповідно до досягнутих ними кінцевих економічних та фінансових результатів підприємницької діяльності.

Сутність конкуренції полягає у змаганні між суб'єктами ринку (підприємствами, організаціями, окремими особами або країнами) за досягнення переваг у задоволенні потреб споживачів, отриманні ресурсів, ринкових позицій чи

прибутків. Конкуренція виступає рушійною силою ринкової економіки, забезпечуючи ефективний розподіл ресурсів, інноваційний розвиток та підвищення якості товарів і послуг.

Основні аспекти сутності конкуренції:

1. Ринкове змагання – конкуренція стимулює суб'єктів до вдосконалення своєї діяльності для досягнення успіху на ринку.
2. Ефективність розподілу ресурсів – конкуренція сприяє використанню ресурсів там, де вони приносять найбільший ефект.
3. Створення інновацій – змагання мотивує до впровадження нових технологій, продуктів і рішень.
4. Задоволення споживача – споживач отримує кращий вибір, вищу якість і справедливі ціни.
5. Регулювання ринку – конкуренція встановлює баланс між попитом і пропозицією, підтримуючи ринкову рівновагу.

Таким чином, конкуренція є фундаментальним елементом ринкової системи, що стимулює розвиток економіки та забезпечує її динамічність.

Економічна природа конкуренції визначається виходячи з таких ознак:

- найкраще задоволення потреб споживачів;
- суперництво між товаровиробниками за покупцями;
- процес управління суб'єктами ринку;
- механізм управління ринком.

Природа конкуренції визначає три основні підходи до визначення конкуренції як економічної категорії (табл. 1.1).

Конкуренція – це динамічний та безперервно поновлюваний процес суперництва, здійснюваний між економічно незалежними суб'єктами ринку за досягнення найкращих результатів розвитку бізнесу.

На ринку товарів (послуг) предметом конкуренції є товар (послуга), суб'єктом конкуренції виступають товаровиробник і продавець, об'єктом конкуренції – споживач (покупець, замовник).

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення конкуренції як економічної категорії

Підхід	Характеристика
Конкуренція – певна дія на ринку	Підхід заснований на розумінні конкуренції як суперництва за досягнення найкращих результатів в бізнесі
Конкуренція – елемент ринкового механізму, що дозволяє забезпечити узгодження попиту та пропозиції	Підхід характерний для класичної економічної теорії
Конкуренція – один з основних оціночних економічних критеріїв	Підхід базується на розумінні конкуренції як невід’ємної властивості ринку

За допомогою конкуренції реалізуються такі функції:

- виявлення та встановлення ринкової вартості товару (послуги);
- вирівнювання індивідуальних цін та розподілу прибутку в залежності від ефективності використання ресурсів;
- регулювання перетікання капіталу між ринками, галузями виробництва залежно від досягнутого ними рівня ефективності його використання.

Одним із показників оцінки перспективності розвитку цільового ринку (окремих галузей, сегментів) є життєвий цикл, на якому він знаходиться. Стадія життєвого циклу відображає потенційні можливості подальшого розвитку ринку, а також присутніх на ньому суб’єктів підприємницької діяльності. Ситуація на ринку та масштаб конкуренції змінюються не тільки в зв’язку з переходом на нову стадію життєвого циклу, але і під впливом рушійних сил.

Рушійні сили конкуренції – це основні групи впливу, умови та чинники, які безпосередньо обумовлюють рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку. Класифікація рушійних сил конкуренції представлена на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Класифікація рушійних сил конкуренції

1.2. Види та форми конкуренції в бізнес-середовищі

Прояв конкуренції різноманітний. У табл. 1.2. представлена класифікація основних видів конкуренції.

Таблиця 1.2. Класифікація основних видів конкуренції

Ознака	Види конкуренції	Характеристика виду конкуренції
1	2	3
Дотримання етичних норм у бізнесі	Добросовісна	Дотримання загальноприйнятих правил і норм конкуренції.
	Недобросовісна	Порушення загальноприйнятих правил та норм конкуренції
За типами ринків	Досконала (вільна)	Здійснюється в умовах вільного ринку, коли окремі покупці та продавці не можуть впливати на ціну, але формують її своїм внеском попиту та пропозиції. Вільний ринок має такий тип ринкової структури, де ринкова поведінка продавців і покупців полягає в сприянні рівноважного стану ринкових умов
	Недосконала	Виникає у випадку, коли хоча б одна з цих ознак досконалої конкуренції відсутня: безліч рівноцінних продавців та покупців; однорідність та подільність продукції, що продається; відсутність бар'єрів для входу чи виходу з ринку; висока мобільність факторів виробництва; рівний та повний доступ усіх учасників до інформації (ціни товарів)
Метод конкуренції	Цінова	Передбачає суперництво між організаціями за допомогою зниження цін на продукцію, що випускається, без зміни її споживчих властивостей. Має багатоцільове призначення: низька ціна може слугувати інструментом проникнення на нові ринки; може використовуватися фірмою як бар'єр проти виходу ринку конкурентів. У певних випадках фірми проводять зниження цін як відповідь на дії конкурентів. Цінова конкуренція спрямована на підвищення конкурентоспроможності товару на ринку, тобто ціна виступає елементом конкурентоспроможності товару

1	2	3
	Нецінова	Здійснюється за рахунок підвищення якості товару (послуги), рівня сервісного обслуговування покупців, а також розширення асортименту товарів. Тобто нецінова конкуренція базується на відмінних особливостях товарів порівняно з конкурентами. Ці відмінні риси можуть бути безпосередньо пов'язані з якістю продукції, умовами пропозиції товару на ринку, фірмово-виробничим цього товару (конкурентоспроможністю фірми), конкурентними перевагами галузі (конкурентоспроможністю галузі), конкурентними перевагами регіону, території (конкурентоспроможністю регіону, території) та навіть з країною, в якій вироблений товар (конкурентоспроможністю країни)
За товарними ознаками	Предметна конкуренція	Передбачає конкурентну боротьбу між товарами-аналогами, що призначені для задоволення однієї і тієї ж потреби, але різняться за ціною та рівнем якості. У основі цією форми конкуренції лежить явище диференціації продукції. Диференціація охоплює як продукцію споживчого призначення, так і частки дрібносерійного виробництва
	Функціональна конкуренція	У конкурентну боротьбу включаються товари різних галузей, що задовольняють різні потреби. У цьому випадку мова йде про взаємозамінні товари, які можуть бути функціонально однорідними, тобто функціональна конкуренція передбачає конкуренцію між товарами, призначеними для виконання визначених робіт або отримання певного споживчого ефекту, або функціонально різномірними, призначеними для виконання різних робіт або отримання різних споживчих ефектів, але здібними замінювати один одного в окремих сферах застосування. При зниженні платоспроможного попиту покупців та високих цінах конкуренція може виникнути серед функціонально різномірних товарів, які не є взаємозамінними

1	2	3
Ознака наявності цілепокладання	Цілеспрямована	Стратегічний процес змагання між суб'єктами (підприємствами, організаціями чи індивідами), спрямований на досягнення конкретних цілей, таких як збільшення ринкової частки, підвищення прибутковості, поліпшення репутації або завоювання лідерських позицій у певній галузі. Вона передбачає свідоме використання ресурсів і методів для отримання конкурентних переваг
	Хаотична	Форма неконтрольованого змагання між суб'єктами ринку, що характеризується відсутністю чітких правил, стратегій і регулювання, часто супроводжується агресивними методами, такими як демпінг, маніпуляції цінами чи інформацією, що може призводити до нестабільності ринку та негативних наслідків для його учасників
Характер розвитку	Вільна	Тип ринкових відносин, де велика кількість незалежних продавців і покупців взаємодіють без обмежень, а ціни формуються під впливом попиту та пропозиції, за відсутності монополій і втручання держави
	Регульована	Тип конкуренції, в якій ринкові відносини контролюються державою або іншими регулюючими органами через закони, нормативи та політики, з метою забезпечення чесної гри, запобігання монополізації та захисту інтересів споживачів і суспільства.
За часовим періодом дії	Тимчасова	Вид конкуренції, що виникає на обмежений період часу, зазвичай у зв'язку зі специфічними обставинами, подіями чи короткостроковими ринковими умовами, такими як сезонний попит, акційні пропозиції чи запуск нових продуктів

1	2	3
	Постійна	Тривалий і стабільний процес змагання між суб'єктами ринку, який характеризується безперервною боротьбою за ресурси, клієнтів, ринкову частку чи інші переваги, незалежно від зовнішніх чинників чи тимчасових обставин
За реалізацію прояву	Реальна	Тип конкуренції, що виникає за умов активної взаємодії ринкових суб'єктів, коли вони фактично змагаються за споживачів, ресурси чи ринкову частку, використовуючи доступні їм переваги, такі як ціна, якість, інновації або сервіс
	Уявна	Вид конкуренції, який лише створює видимість змагання між суб'єктами ринку, але насправді характеризується відсутністю реального протистояння через змову, монополізацію або інші приховані домовленості між учасниками
За сферами прояву	Внутрішньо-фірмова	Це змагання між підрозділами, працівниками або командами всередині однієї компанії за ресурси, визнання, кар'єрне зростання або досягнення кращих результатів, що спрямоване на підвищення ефективності роботи всієї організації
	Регіональна	Це змагання між регіонами за залучення інвестицій, ресурсів, туристів, кваліфікованої робочої сили чи розвиток інфраструктури, з метою підвищення економічної привабливості та добробуту території
	Міжрегіональна	Це змагання між різними регіонами однієї країни або кількох країн за ресурси, інвестиції, ринки збуту, кваліфіковану робочу силу чи інфраструктурні переваги з метою посилення свого економічного, соціального або культурного розвитку

1	2	3
За про- фільністю	Внутрішньо- галузева	Це змагання між підприємствами або суб'єктами, що працюють в одній галузі, за споживачів, ресурси, ринкову частку чи інші конкурентні переваги, використовуючи схожі види продукції, технології чи послуги
	Міжгалузева	Це змагання між підприємствами або суб'єктами з різних галузей економіки за ресурси, інвестиції чи споживачів, коли їхня продукція чи послуги можуть бути взаємозамінними або конкурують за задоволення схожих потреб
	Національна	Це змагання між суб'єктами економіки всередині однієї країни за ресурси, ринки збуту, споживачів чи інші конкурентні переваги, яке сприяє розвитку внутрішнього ринку та підвищенню ефективності економіки
	Глобальна	Це змагання між суб'єктами економіки різних країн на міжнародному ринку за ресурси, інвестиції, споживачів і лідерські позиції у світовій економіці, що стимулює інновації, ефективність та розвиток глобальної торгівлі
	Монопрофільна	Це змагання між суб'єктами, що спеціалізуються на виробництві або наданні одного типу продукції чи послуг, за споживачів, ресурси або ринкову частку в межах однорідного ринкового сегмента
	Поліпрофільна	Це змагання між суб'єктами, що працюють у кількох різних напрямках або галузях, пропонуючи широкий спектр продукції чи послуг, за споживачів, ресурси та ринкові позиції в різних сегментах

Формами недосконалої конкуренції виступають монополітична конкуренція, олігополія та монополія (табл. 1.3). При монополії можливе витіснення монополістом інших фірм з ринку. Ознаками недосконалої конкуренції є:

- демпінгові ціни (ціни нижче собівартості);
- створення вхідних бар'єрів на ринок для товарів;
- цінова дискримінація (продаж одного і того ж товару за різними цінами);
- використання або розголошення конфіденційної інформації;
- поширення хибних відомостей в рекламній або іншій інформації щодо способу та місця виготовлення або кількості товарів;
- замовчування важливої для споживача інформації.

Таблиця 1.3. Форми недосконалої конкуренції

Форма недосконалої конкуренції	Характеристика форма недосконалої конкуренції
Монополістична конкуренція	Припускає конкуренцію серед безлічі продавців на ринку, що прагнуть продати диференційовані продукти. Для ринку з монополістичною конкуренцією характерно: товар фірми, що торгує на ринку, є недосконалим замінником товару, реалізованого іншими фірмами; на ринку існує відносно велике число продавців, кожен з яких задовольняє невелику частку ринкового попиту на загальний тип товару, реалізованого фірмою та її суперниками; продавці на ринку не враховують реакцією своїх суперників, коли обирають, яку ціну встановити на свої товари, або коли обирають орієнтири за обсягом річних продажів; на ринку є умови для входу та виходу
Олігополія	Форма недосконалої конкуренції, при якій у кожній галузі господарства конкурують кілька фірм. Як правило, налічується від трьох та більше учасників конкуренції. Приватним випадком олігополії виступає дуополія, коли на ринку два конкуренти. При олігополії спостерігається високий рівень контролю над ціною та вхідні бар'єри в галузь, значна нецінова конкуренція

Монополія	Виключне право на щось. Монополія як форма недосконалою конкуренції: припускає виняткове право на виробництво, купівлю, продаж, що належить одній особі, визначеній групі осіб або державі; виникає на основі високої концентрації та централізації капіталу та виробництва і має на меті вилучення надвисокого прибутку; забезпечується за допомогою встановлення монополійно високих або монополійно низьких цін; пригнічує конкурентний потенціал ринкової економіки, веде до зростання цін та диспропорції. Основні ознаки монополії: єдиний продавець; відсутність близьких продуктів-замінників; диктована ціна. Є природна монополія, тобто структури, демонаполізація яких або недоцільна, або неможлива
-----------	--

1.3. Сучасні моделі конкуренції

Конкуренція – це економічна концепція, це ідеологія ринку та всієї ринкової економіки. Конкуренція є основним чинником, який визначає, чи стане компанія успішною або буде змушена піти з ринку. Компанії мають бути мобільними та гнучкими, щоб швидко реагувати на зміни умов зовнішнього бізнес-середовища та ринкової ситуації. Вони повинні постійно оцінювати свої позиції на ринку конкретного товару (або на окремих сегментах ринку) стосовно лідерів та найближчих конкурентів. Компанії (підприємства, організації, фірми) повинні оберігати свої конкурентні переваги, агресивно (у разі потреби) залучати зовнішні ресурси, зберігати характеристики, придбані у сфері спеціалізації, щоб випереджати суперників.

Особливу увагу слід приділяти таким чинникам:

- умовам у галузі (ринку) та конкуренції;
- конкурентоспроможності, конкурентному становищу на ринку, сильним та слабким сторонам підприємства, його конкурентним перевагам.

Усі компанії (підприємства) функціонують у певному макросередовищі, на яке впливають технологічні, економічні, соціальні та політичні чинники, нормативні та законодавчі акти. Кожна галузь (ринок) має свої власні характеристики, але загальновідомими аспектами, що входять до аналізу конкурентного середовища, обов'язковими для вивчення будь-якої конкретної галузі є:

- переважаючі характеристики галузі, особливо технологічні та економічні;
- привабливість галузі, що сприяє появі нових конкурентів, фаза її життєвого циклу;
- форми, характер та інтенсивність конкуренції;
- перелік чинників та ризиків, діючих в галузі;
- встановлення основних конкурентів та виявлення їх сильних сторін, з погляду конкуренції;
- уточнення чинників змін, що сприятимуть у майбутньому суттєвим змінам у галузі, її структурним перетворенням та переходу до нових стандартів.

Часто конкуренцію розуміють занадто вузько – як змагання з підприємствами своєї галузі. Насправді в конкурентній боротьбі конкретної компанії доводиться протистояти ще чотирьом ринковим силам: постачальникам, споживачам (клієнтам), новим потенційним конкурентам та товарам-замінникам. Від розміщення всіх п'яти сил залежить структура галузі та її ринкова кон'юнктура.

Галузі значно відрізняються за своїми економічними характеристиками, умовами конкуренції та перспективами отримання прибутку. Потенціал прибутку галузі – це пряма залежність від низки умов, наприклад, цінової еластичності попиту, кількості та частки основних конкурентів, їх розподілу у галузі та її структури. Провести галузевий аналіз бізнес-середовища, в якому компанія веде конкуренцію, можна з допомогою двох корисних моделей, що доповнюють одна одну: моделі «п'яти сил» Майкла Портера і моделі чистої (підсумкової) цінності, запропонованої Адамом Бранденбургером та Беррі Нейлбаффом.

Для ідентифікації та аналізу сприятливих можливостей та небезпек, з якими може зустрітися компанія (фірма) в галузі, використовується модель М. Портера, що включає такі п'ять сил (табл. 1.4):

- 1) ризик входу потенційних конкурентів;
- 2) суперництво існуючих у галузі компаній;
- 3) можливість покупців вести торги;
- 4) тиск з боку постачальників;
- 5) небезпека появи товарів-замінників.

Таблиця 1.4. Характеристика п'яти сил конкуренції за М. Портером

Сила конкуренції	Характеристика
Ризик входу потенційних конкурентів	Створює небезпеку прибутковості компанії (якщо цей ризик малий, компанія може підвищувати ціну та збільшувати доходи) і залежить від висоти бар'єрів входу в галузь
Суперництво існуючих у галузі компаній	Проявляється під впливом структури галузевої конкуренції, умов попиту, висоти бар'єрів виходу із галузі
Можливість покупців вести торги	Становить загрозу тиску на ціни через потреби у кращій якості чи сервісі
Тиск з боку постачальників	Полягає в їхній загрозі підняти ціни, змушуючи компанії знизити кількість продукції, що постачається, а, отже, і прибуток
Небезпека появи товарів-замінників	Існування повністю замінюючих товарів – значна конкурентна небезпека, обмежує ціни підприємства та її прибутковість

Модель конкурентних сил М. Портера представлена на рис. 1.2.

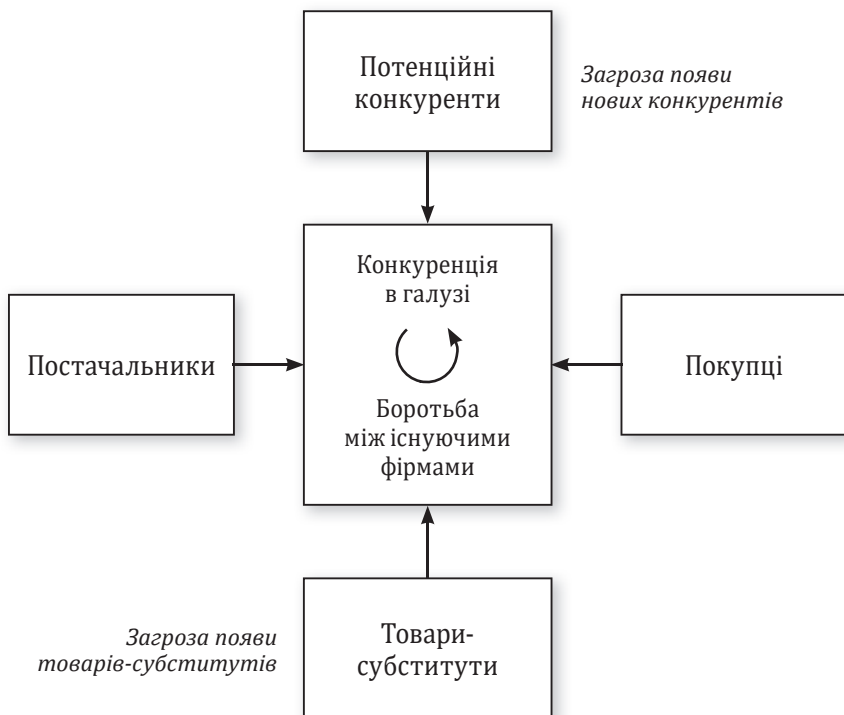


Рис. 1.2. Модель п'яти сил конкуренції за Майклом Портером

Для бізнес-стратега вдалий розклад п'яти конкурентних сил у галузі такий же важливий, як і конкурентоспроможність самої компанії.

Після розробки М. Портером моделі «п'яти сил» виникла потреба врахування й інших змінних, що впливають на інтенсивність дії кожної з п'яти конкурентних сил. У аналіз знадобилося включити й нові типи учасників ринку. З'явилася нова модель конкуренції «модель чистої цінності», запропонована Адамом Бранденбургером та Беррі Нейлбаффом. У цій моделі важливу роль стали відігравати постачальники доповнюючих складових, тобто структур, у яких покупці купують додаткові товари (послуги) або кому постачальники продають додаткові вихідні складники (рис. 1.3).

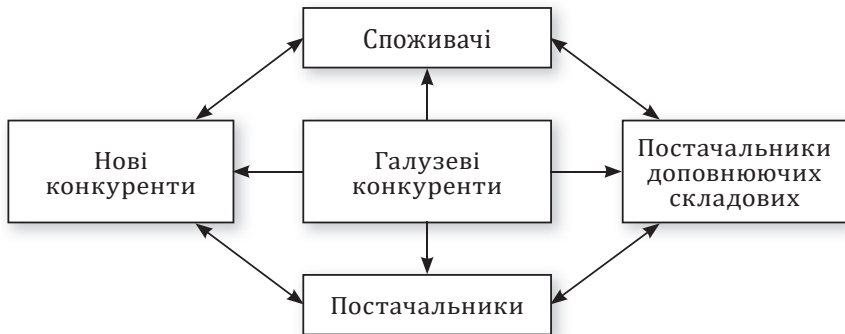


Рис. 1.3. Модель чистої цінності

Крім наявності комплементорів (постачальників доповнюючих товарів), модель чистої цінності або мережа цінності (value net) відрізняється від моделі п'яти сил М. Портера тим, що виділяє в окрему категорію внутрішньогалузевих конкурентів, потенційних нових учасників ринку та постачальників субститутів в одну категорію «конкурентів».

Як галузі, так і ринки динамічні, тому необхідно мати постійну інформацію про зміни та події, що відбуваються на кожному із сегментів ринку, де функціонує організація (про мінливі потреби покупців; про кроки, що робляться конкурентами; про альтернативні технології та нових конкурентів). Для отримання подібної інформації використовуються методи конкурентного та стратегічного аналізу.

Конкурентний аналіз – це аналіз індивідуальних характеристик конкурентів, порівняльна оцінка їх сильних та слабких сторін, а також виявлення потенційних конкурентів.

До чинників, що посилюють інтенсивність конкурентної боротьби, відносяться: зростання кількості конкуруючих компаній, вирівнювання їх розмірів та обсягів виробництва продукції (робіт, послуг); насичення ринку та падіння попиту на продукцію; перехід галузі (ринку) до стадії зрілості (або спаду) та зниження потенціалу зростання галузі.

Конкуренція може бути помірною в одній галузі та дуже жорсткою в іншій, вестись за ціною товару та іншими його

характеристиками – якістю, термінами служби, надійністю, рівнем сервісу, післяпродажним обслуговуванням тощо.

У сучасних умовах все більшого значення набуває стратегічний аналіз та, насамперед, аналіз стратегічних груп конкурентів. Аналіз стратегічних груп – це частина галузевого аналізу, де вивчаються різні групи конкуруючих організацій, об'єднаних на підставі аналогічних конкурентних підходів та стратегічних позицій. Стратегічна група – це конкуруючі організації з близькими позиціями на ринку та схожими конкурентними можливостями (асортиментом продукції, орієнтацією на подібний тип покупця – однаковий сегмент ринку, однаковим розміром цін, схожою стратегією поведінки на ринку). У межах стратегічного аналізу розробляються карти стратегічних груп конкурентів.

Вперше концепція стратегічних груп була сформульована Майклом Хантом у 1972 р. Ця концепція була розвинена Майклом Портером при використанні моделі п'яти сил конкуренції.

Виділяється вплив на стратегічні групи такого чинника, як суперництво між стратегічними групами всередині галузі. Інтенсивність конкуренції характеризується такими чинниками:

- кількістю груп у галузі та розподілом часток ринку між цими групами;
- стратегічними відмінностями груп;
- ринковою взаємозалежністю груп (частковим збігом сегментів ринку, однаковою диференціацією товарів за різними стратегічними групами).

Чим менша кількість організацій, чим більш однаковий розподіл часток ринку, чим менш значущі стратегічні відмінності між групами, чим сильніша ринкова взаємозалежність, тим інтенсивніша конкуренція між групами.

Інтенсивність конкуренції серед стратегічних груп також залежить від впливу ринкової влади покупців та постачальників. Конкуренція стратегічних груп зростає у тому у випадку,

якщо вони мають тих самих постачальників або покупців (або тих та інших).

Певний вплив на конкурентоспроможність стратегічної групи матиме і конкурентна позиція кожної окремої організації, що входить до групи. Інтенсивність конкуренції всередині групи залежатиме від кількості організацій, що входять до групи та розподілу частки ринку, що припадає на стратегічну групу між організаціями всередині неї; ступеня стратегічних відмінностей між організаціями групи; ринковою взаємозалежністю фірм, що належать до однієї групи.

Виділення стратегічних груп конкурентів у галузі передбачає побудову карток стратегічних груп. У процесі розробки таких карток необхідно:

- обрати два параметри галузі (ринку), значення яких різні у кожній організації;
- нанести на графік числові значення обраних параметрів;
- обвести області, в які потрапляють організації з найближчими значеннями координат. Розмір отриманих областей відображає величину ринкової частки кожної стратегічної групи всередині галузі, що вивчається (ринку).

Карти стратегічних груп є корисною інформацією для аналізу структури галузі. За допомогою карток стратегічних груп можна:

- 1) встановити на які стратегічні групи та який вплив мають рушійні сили конкуренції та який конкурентний тиск на ці групи;
- 2) визначити від яких чинників залежать відмінності в потенційній прибутковості різних стратегічних груп.

1.4. Концепція конкурентоспроможності

Сутність конкурентоспроможності полягає у здатності суб'єкта (товару, послуги, підприємства, галузі, регіону чи країни) успішно змагатися на ринку, забезпечуючи переваги

над конкурентами за рахунок кращого задоволення потреб споживачів, ефективного використання ресурсів та адаптації до ринкових умов.

Ключові аспекти сутності конкурентоспроможності:

- 1) задоволення потреб споживачів – продукт або послуга повинні мати характеристики, які відповідають або перевершують очікування споживачів (якість, ціна, функціональність, сервіс);
- 2) унікальні переваги – наявність унікальних характеристик, таких як інновації, брендинг, технологічність або індивідуальний підхід;
- 3) ефективність використання ресурсів – здатність раціонально використовувати наявні матеріальні, фінансові, трудові та інтелектуальні ресурси;
- 4) гнучкість і адаптивність – швидка реакція на зміну ринкових умов, технологій чи запитів споживачів;
- 5) стратегічний підхід – розробка і впровадження ефективних стратегій розвитку, спрямованих на збереження та зміцнення ринкових позицій.

Концепція конкурентоспроможності полягає в тому, щоб за допомогою доступних ресурсів, технологій, управлінських рішень і стратегій досягти переваги над конкурентами. Це передбачає:

1. Ефективне використання ресурсів – природних, економічних, трудових та інтелектуальних.
2. Інноваційність та адаптивність – здатність швидко реагувати на зміни ринкових умов та технологічного середовища.
3. Сталий розвиток – баланс між економічною ефективністю, соціальними потребами та екологічною безпекою.

Конкурентоспроможність буває різних рівнів.

1. *Національна конкурентоспроможність* відображає здатність країни забезпечувати своїм громадянам високий рівень

життя, створювати привабливе бізнес-середовище та сприяти економічному зростанню.

Параметрами оцінки національної конкурентоспроможності є:

- економічна стабільність (темпи зростання ВВП, рівень інфляції, інвестиції);
- інноваційний потенціал (розвиток науки, технологій, інвестиції в дослідження);
- інфраструктура (транспорт, цифрова інфраструктура);
- соціальний капітал (освіта, охорона здоров'я, рівень життя).

2. Конкурентоспроможність підприємства відображає здатність компанії ефективно працювати на ринку, отримувати прибуток і забезпечувати стійке зростання.

Визначальними чинниками конкурентоспроможності є:

- якість та ціна продукції;
- бренд, репутація, рівень обслуговування;
- інноваційність та швидкість адаптації до змін.

3. Конкурентоспроможність продукції/послуг – це здатність товару чи послуги перевершувати конкурентів за характеристиками, якістю, ціною чи сервісом.

Чинниками конкурентоспроможності продукції/послуг є:

- відповідність потребам споживачів;
- технологічний рівень виробництва;
- унікальні переваги.

4. Конкурентоспроможність особистості – це здатність людини бути успішною на ринку праці.

Чинниками, що впливають на конкурентоспроможність особистості, є:

- освіта, професійна кваліфікація;
- гнучкість, креативність, комунікативність;
- постійне навчання та розвиток.

Конкурентоспроможність залежить від комплексу внутрішніх (ендогенних) та зовнішніх (екзогенних) чинників (табл. 1.5).

Таблиця 1.5. Чинники конкурентоспроможності

Групи чинників	Чинники	Показники
Внутрішні (ендогенні)	Економічна ефективність	Продуктивність праці, собівартість продукції, рівень витрат
	Інноваційність	Впровадження нових технологій, патентів, модернізація процесів
	Рівень управління	Якість стратегічного планування, адаптація до ринку, лідерство
	Культура та мотивація персоналу	Командна робота, лояльність, кваліфікація
Зовнішні (екзогенні)	Конкурентне середовище	Рівень конкуренції, присутність монополій чи олігополій
	Ринкові тенденції	Зміни попиту, переваги споживачів
	Регулювання держави	Податки, закони, підтримка експорту
	Глобальні тенденції	Розвиток міжнародної торгівлі, економічні блоки

Основними методами оцінки конкурентоспроможності є:

- індекси глобальної конкурентоспроможності (GCI) – враховують макроекономічні показники, технологічний рівень, соціальні та екологічні аспекти;
- SWOT-аналіз – аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз;
- метод оцінки конкурентних переваг – аналіз ціни, якості, інновацій, ринкової частки.

Стратегії підвищення конкурентоспроможності:

- 1) інновації та технології:
 - інвестиції в НДДКР;
 - використання передових технологій у виробництві;
- 2) якість і стандартизація:
 - підвищення стандартів якості продукції;
 - впровадження систем управління якістю (ISO, HACCP);
- 3) диверсифікація:
 - розширення асортименту продукції;
 - вихід на нові ринки;
- 4) інвестування в людський капітал:
 - навчання персоналу;
 - стимулювання інноваційної активності;
- 5) маркетингові стратегії:
 - просування бренду;
 - робота зі споживачами, побудова лояльності.

Концепція конкурентоспроможності є багатогранною системою, яка охоплює різні аспекти економічної діяльності. Успіх у конкурентній боротьбі залежить від здатності адаптуватися до змін, використовувати інновації, впроваджувати ефективні стратегії управління та забезпечувати високу якість продуктів і послуг. На сучасному етапі конкурентоспроможність визначає економічний розвиток як окремих суб'єктів, так і цілих країн.

Тести

1. До основних аспектів сутності конкуренції відносяться:

- а) ринкове змагання;
- б) регулювання ринку;
- в) задоволення споживача;
- г) ефективність розподілу ресурсів;
- д) створення інновацій;
- е) все вищевказане.

2. Рушійні сили конкуренції – це

- а) основні групи впливу, які безпосередньо обумовлюють рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку;
- б) умови та чинники, які безпосередньо обумовлюють рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку;
- в) все вищевказане.

3. Порушення загальноприйнятих правил та норм конкуренції – це

- а) досконала конкуренція;
- б) недосконала конкуренція;
- в) добросовісна конкуренція;
- г) недобросовісна конкуренція.

4. Конкуренція, що передбачає суперництво між організаціями за допомогою зниження цін на продукцію, що випускається, без зміни її споживчих властивостей – це

- а) цінова конкуренція;
- б) нецінова конкуренція.

5. Тип конкуренції, в якій ринкові відносини контролюються державою або іншими регулюючими органами через закони, нормативи та політики, з метою забезпечення чесної гри, запобігання монополізації та захисту інтересів споживачів і суспільства – це

- а) вільна конкуренція;
- б) регульована конкуренція.

6. Форма неконтрольованого змагання між суб'єктами ринку, що характеризується відсутністю чітких правил, стратегій і регулювання – це

- а) цілеспрямована конкуренція;
- б) хаотична конкуренція.

7. Конкуренція, що передбачає конкурентну боротьбу між товарами-аналогами, що призначені для задоволення

однієї і тієї ж потреби, але різняться за ціною та рівнем якості – це

- а) предметна конкуренція;
- б) функціональна конкуренція.

8. Тип конкуренції, що виникає за умов активної взаємодії ринкових суб'єктів, коли вони фактично змагаються за споживачів, ресурси чи ринкову частку, використовуючи доступні їм переваги, такі як ціна, якість, інновації або сервіс, – це

- а) реальна конкуренція;
- б) уявна конкуренція.

9. Змагання між суб'єктами, що спеціалізуються на виробництві або наданні одного типу продукції чи послуг, за споживачів, ресурси або ринкову частку в межах однорідного ринкового сегмента – це

- а) монопрофільна конкуренція;
- б) поліпрофільна конкуренція.

10. До ключових аспектів сутності конкурентоспроможності відносяться:

- а) стратегічний підхід;
- б) унікальні переваги;
- в) ефективність використання ресурсів;
- г) гнучкість і адаптивність;
- д) задоволення потреб споживачів;
- е) все вищевказане.

Завдання для самоперевірки

Завдання 1. Визначити відповідність підходів до визначення конкуренції як економічної категорії їх характеристиці

№ з/п	Підхід	Характеристика
1___	Конкуренція – певна дія на ринку	А) Підхід характерний для класичної економічної теорії

Т Е М А 1

Конкуренція і конкурентоспроможність в бізнес-середовищі

2___	Конкуренція – елемент ринкового механізму, що дозволяє забезпечити узгодження попиту та пропозиції	Б) Підхід заснований на розумінні конкуренції як суперництва за досягнення найкращих результатів в бізнесі
3___	Конкуренція – один з основних оціночних економічних критеріїв	В) Підхід базується на розумінні конкуренції як невід’ємної властивості ринку

Завдання 2. Визначити приналежність чинників конкурентоспроможності до певної групи

№ з/п	Групи чинників	Чинники
1___	Внутрішні (ендогенні)	А) Глобальні тенденції
2___		Б) Конкурентне середовище
3___		В) Рівень управління
4___		Г) Культура та мотивація персоналу
5___	Зовнішні (екзогенні)	Д) Економічна ефективність
6___		Е) Інноваційність
7___		Є) Регулювання держави
8___		Ж) Ринкові тенденції

Завдання 3. Визначити відповідність показників чинникам конкурентоспроможності

№ з/п	Чинники	Показники
1___	Економічна ефективність	А) Командна робота, лояльність, кваліфікація
2___	Інноваційність	Б) Продуктивність праці, собівартість продукції, рівень витрат
3___	Рівень управління	В) Якість стратегічного планування, адаптація до ринку, лідерство
4___	Культура та мотивація персоналу	Г) Впровадження нових технологій, патентів, модернізація процесів

5____	Конкурентне середовище	Д) Рівень конкуренції, присутність монополій чи олігополій
6____	Ринкові тенденції	Е) Розвиток міжнародної торгівлі, економічні блоки
7____	Регулювання держави	Є) Зміни попиту, переваги споживачів
8____	Глобальні тенденції	Ж) Податки, закони, підтримка експорту

Практична робота

Завдання 1. Аналіз конкурентного середовища

1. Оберіть конкретний ринок або галузь (наприклад, ринок смартфонів, ресторанний бізнес, логістика тощо).
2. Дослідіть:
 - основних конкурентів на ринку;
 - структуру ринку (монополія, олігополія, досконала конкуренція);
 - основні тенденції розвитку галузі.
3. Результат оформіть у вигляді таблиці або SWOT-аналізу (сильні і слабкі сторони, можливості, загрози).

Завдання 2. Дослідження конкурентних переваг підприємства

1. Виберіть підприємство або бренд, який є успішним у конкурентному середовищі.
2. Проаналізуйте:
 - Чим зумовлена конкурентоспроможність цього підприємства?
 - Які стратегії (диференціація, цінове лідерство, фокусування) воно використовує?
 - Які інноваційні підходи чи технології впроваджені для підвищення конкурентоспроможності?
3. Представте результати у формі короткої презентації.

Питання для обговорення

1. У чому полягає сутність конкуренції?
2. Які основні аспекти сутності конкуренції?
3. У чому полягає економічна природа конкуренції?
4. Назвіть підходи до визначення конкуренції як економічної категорії.
5. Перерахуйте рушійні сили конкуренції.
6. Наведіть класифікацію основних видів конкуренції.
7. Охарактеризуйте форми недосконалої конкуренції.
8. Охарактеризуйте п'ять сил конкуренції за М. Портером.
9. У чому полягає сутність конкурентоспроможності?
10. Які ключові аспекти сутності конкурентоспроможності?

Теми рефератів

1. Ринок як спільнота конкуруючих компаній.
2. Цінова та нецінова конкуренція.
3. Конкурентоспроможність економіки країни в системі сучасних світогосподарських зв'язків.

Питання для самостійного вивчення

1. Основні знаки конкуренції.
2. Концепція конкуренції та її роль в розвитку економіки.
3. Конкуренція: економічна сутність та еволюція поглядів.

ТЕМА 2. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА ЇЇ ОЦІНКА

- 2.1. Конкурентний потенціал підприємства:
сутність та можливості реалізації.*
- 2.2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства.*
- 2.3. Оцінка конкурентоспроможності продукції.*
- 2.4. Оцінка конкурентоспроможності країни.*

2.1. Конкурентний потенціал підприємства: сутність та можливості реалізації

Конкурентний потенціал підприємства є багатовимірною характеристикою, яка відображає спроможність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси та можливості для досягнення й підтримання конкурентних переваг. Він включає внутрішні можливості підприємства, що дозволяють йому адаптуватися до змін ринкового середовища, відповідати на виклики конкуренції та створювати унікальні цінності для споживачів.

Основні властивості конкурентного потенціалу та їх характеристика наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Основні властивості конкурентного потенціалу

Властивості конкурентного потенціалу	Характеристика властивостей
Інтегративність	Конкурентний потенціал охоплює всі ключові ресурси підприємства: матеріальні, фінансові, інтелектуальні, людські, організаційні та технологічні

Т Е М А 2
Конкурентоспроможність та її оцінка

Динамічність	Потенціал змінюється залежно від внутрішніх змін (наприклад, модернізація обладнання) і зовнішніх факторів (технологічні інновації, зміни споживчого попиту)
Унікальність	Конкурентний потенціал кожного підприємства є індивідуальним, оскільки залежить від особливостей його ресурсної бази, стратегії та управлінських компетенцій
Орієнтованість на конкурентні переваги	Ефективний конкурентний потенціал спрямований на створення та підтримання унікальної пропозиції, що відрізняється від конкурентів

Структура конкурентного потенціалу підприємства включає:

1. Ресурсний потенціал:
 - матеріальні ресурси (обладнання, інфраструктура, технологічні лінії, доступ до сировини);
 - фінансові ресурси (обсяг інвестицій, доступ до кредитів, структура витрат);
 - людські ресурси (кваліфікація персоналу, мотиваційні системи, корпоративна культура);
 - інформаційні ресурси (база даних, доступ до ринкових досліджень, IT-інфраструктура).
2. Інноваційний потенціал:
 - здатність розробляти нові продукти, послуги чи бізнес-моделі;
 - впровадження нових технологій та процесів;
 - наявність патентів, ноу-хау та результатів дослідницьких робіт.
3. Маркетинговий потенціал:
 - ефективність стратегій просування та збуту;
 - досвід роботи з клієнтами та аналіз їхніх потреб;
 - сила бренду та репутація на ринку.
4. Організаційний потенціал:
 - гнучкість управлінської структури;
 - якість бізнес-процесів;
 - система контролю, планування та ухвалення рішень.

5. Технологічний потенціал:
 - рівень автоматизації;
 - використання сучасних виробничих процесів;
 - інтеграція інноваційних технологій.
6. Соціальний потенціал:
 - відносини із зацікавленими сторонами (співробітники, постачальники, споживачі);
 - корпоративна соціальна відповідальність;
 - вплив на суспільство.

Конкурентний потенціал підприємства залежить від сукупності чинників, які визначають його здатність адаптуватися до ринкових умов, ефективно використовувати ресурси та створювати конкурентні переваги. Ці чинники поділяються на внутрішні (внутрішньофірмові) та зовнішні, та їх вплив є вирішальним для формування стратегії розвитку підприємства.

Основні внутрішні чинники, що впливають на конкурентний потенціал підприємства, наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2. Внутрішні чинники, що впливають на конкурентний потенціал підприємства

Чинники	Характеристика чинників
1	2
Ресурсні чинники	
Матеріальні ресурси	– наявність сучасного обладнання та технологій; – інфраструктура підприємства; – забезпечення необхідною сировиною та комплектуючими
Фінансові ресурси	– стабільність фінансового стану; – доступ до кредитних ресурсів та інвестицій; – рівень ліквідності та рентабельності
Людські ресурси	– кваліфікація, компетенції та професійний досвід персоналу; – мотивація співробітників та рівень корпоративної культури; – інноваційність і здатність до навчання

Т Е М А 2
Конкурентоспроможність та її оцінка

Інформаційні ресурси	– доступ до ринкової інформації, досліджень і аналітичних даних; – використання інформаційних технологій (CRM-системи, ERP тощо)
Організаційні чинники	
Ефективність організаційної структури	– гнучкість у прийнятті рішень; – оптимізація бізнес-процесів; – наявність ефективних систем управління
Менеджмент і лідерство	– здатність керівництва до формування чіткої стратегії; – якість управлінських рішень; – створення сприятливого середовища для співробітників
Технологічні чинники	
Рівень автоматизації	– впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси; – використання сучасного програмного забезпечення
Інноваційний потенціал	– інвестиції в наукові дослідження та розробки (R&D); – розробка та впровадження нових продуктів, послуг чи процесів
Маркетингові чинники	
Репутація бренду	– впізнаваність і довіра до бренду; – позитивний імідж серед клієнтів та партнерів
Система збуту та логістики	– розвинена дистриб'юторська мережа; – ефективність логістичних процесів
Стратегія просування	– використання сучасних методів маркетингу (цифровий маркетинг, соціальні мережі); – орієнтація на клієнта та персоналізація послуг
Соціальні та культурні чинники	
Корпоративна культура	– цінності та норми поведінки, які підтримують розвиток; – здатність до співпраці всередині команди
Відносини із зацікавленими сторонами	– партнерські відносини з постачальниками, інвесторами та клієнтами; – соціальна відповідальність підприємства

Основні внутрішні чинники, що впливають на конкурентний потенціал підприємства, наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3. Зовнішні чинники, що впливають на конкурентний потенціал підприємства

Чинники	Характеристика чинників
Економічні	– стан економіки на макро- та мікрорівні (зростання ВВП, інфляція, рівень безробіття); – купівельна спроможність споживачів; – кон'юнктура ринку (попит і пропозиція); – податкова та інвестиційна політика держави
Політико-правові чинники	Регуляторне середовище: – податкове законодавство; – ліцензування та сертифікація; Зовнішньоекономічна політика: – митні тарифи; – санкції чи обмеження на зовнішню торгівлю
Технологічні	– темпи розвитку технологій у галузі; – доступ до сучасних інноваційних рішень; – рівень автоматизації та цифровізації на ринку
Соціокультурні	– зміни в поведінці споживачів та їхніх уподобаннях; – демографічні тенденції (старіння населення, зростання урбанізації тощо); – рівень освіченості та сприйняття інновацій споживачами
Конкурентне середовище	– кількість і потужність конкурентів у галузі; – бар'єри для входу нових компаній на ринок; – рівень цінової конкуренції
Екологічні	– екологічні стандарти та вимоги; – суспільний тиск на підприємства щодо сталого розвитку; – вартість і доступність екологічно чистих технологій

Чинники, що визначають конкурентний потенціал підприємства, перебувають у тісній взаємодії. Наприклад: висока кваліфікація персоналу (внутрішній чинник) може стати основою для успішного впровадження інноваційних технологій (внутрішній фактор), що, у свою чергу, дозволить

підприємству краще реагувати на зовнішні виклики (зовнішні чинники).

Для оцінки конкурентного потенціалу використовуються різноманітні методи, які дозволяють комплексно аналізувати його складові:

- SWOT-аналіз – виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз;
- PEST-аналіз – аналіз зовнішнього середовища за політичними, економічними, соціальними та технологічними чинниками;
- бенчмаркінг – порівняння показників підприємства з показниками лідерів галузі;
- метод фінансових коефіцієнтів – аналіз фінансової стабільності, ліквідності, рентабельності;
- моделі конкурентоспроможності – наприклад, модель п'яти сил Портера або матриця BCG.

Роль конкурентного потенціалу для підприємства полягає у наступному:

1. Створення конкурентних переваг: ефективне використання потенціалу дозволяє виділятися серед конкурентів та пропонувати унікальні рішення.
2. Адаптація до змін: підприємство з високим конкурентним потенціалом краще реагує на ринкові виклики та швидше пристосовується до нових умов.
3. Довгострокова стійкість: конкурентний потенціал є основою для стратегічного розвитку та збереження позицій на ринку.
4. Збільшення вартості підприємства: розвиток потенціалу сприяє зростанню прибутковості та інвестиційної привабливості.

Реалізація конкурентного потенціалу підприємства передбачає використання його ресурсів, компетенцій та можливостей для досягнення стратегічних цілей, підвищення конкурентоспроможності та створення стійких конкурентних

переваг. Це процес, що включає різноманітні напрями діяльності, які орієнтовані на максимальну ефективність функціонування підприємства у ринковому середовищі.

Основні можливості реалізації конкурентного потенціалу:

1. Підвищення якості продукції та послуг:
 - забезпечення відповідності продуктів сучасним стандартам якості;
 - орієнтація на потреби клієнтів через персоналізацію пропозиції;
 - впровадження систем управління якістю (наприклад, ISO);
2. Інновації та технологічний розвиток:
 - інвестиції у дослідження і розробки (R&D);
 - впровадження сучасних технологій у виробництво та управління;
 - розробка нових продуктів та послуг, що відповідають ринковим трендам;
3. Ефективне управління ресурсами:
 - раціональне використання матеріальних і фінансових ресурсів;
 - оптимізація виробничих процесів для зменшення витрат;
 - використання сучасних методів управління, таких як lean management;
4. Розвиток людського капіталу:
 - підвищення кваліфікації співробітників через навчання та тренінги;
 - формування корпоративної культури, що стимулює інновації та ініціативність;
 - мотивація персоналу через гнучкі системи винагороди;
5. Зміцнення бренду та маркетингові стратегії:
 - формування сильної ринкової позиції через розвиток бренду;

- використання сучасних маркетингових інструментів (цифровий маркетинг, CRM-системи);
- побудова довгострокових відносин з клієнтами та партнерами;
- 6. Розширення ринкової присутності:
 - освоєння нових ринків, включаючи міжнародні;
 - диверсифікація продуктового портфеля;
 - створення мережі партнерств та стратегічних альянсів;
- 7. Автоматизація та цифровізація бізнес-процесів:
 - використання сучасного програмного забезпечення для управління;
 - впровадження систем бізнес-аналітики для прийняття обґрунтованих рішень;
 - розвиток електронної комерції та онлайн-продажів;
- 8. Підвищення фінансової стійкості:
 - залучення додаткових джерел фінансування (інвестори, кредити, гранти);
 - управління ризиками через диверсифікацію інвестицій і страхування;
 - раціоналізація структури витрат і бюджетування;
- 9. Гнучкість та адаптивність до змін:
 - здатність швидко реагувати на зміну ринкових умов;
 - постійний аналіз конкурентного середовища і прогнозування трендів;
 - оновлення стратегій управління відповідно до змін у галузі;
- 10. Соціальна відповідальність і сталий розвиток:
 - реалізація екологічних ініціатив та використання енергоефективних технологій;
 - участь у соціальних проектах для підвищення репутації підприємства;
 - впровадження принципів сталого розвитку в бізнес-процеси.

Умовами ефективної реалізації конкурентного потенціалу є:

1. Чітко визначені стратегічні цілі: підприємство має мати зрозуміле бачення свого розвитку та чіткий план дій.
2. Постійний моніторинг середовища: регулярний аналіз ринкових умов, конкурентів, споживчих уподобань та інших зовнішніх факторів.
3. Інтеграція бізнес-процесів: ефективна координація між підрозділами для уникнення дублювання функцій і втрат ресурсів.
4. Інноваційна культура: створення середовища, що стимулює творчість, ініціативність та розвиток нових ідей.
5. Гнучкість та здатність до змін: швидке реагування на виклики зовнішнього середовища через адаптацію бізнес-моделей і стратегій.
6. Ефективне управління ризиками: виявлення потенційних загроз та розробка планів дій для їх нейтралізації.

Очікуваними результатами реалізації конкурентного потенціалу є:

1. Зростання конкурентоспроможності: підприємство ефективніше конкурує на ринку, забезпечуючи переваги у вартості, якості, інноваційності чи сервісі.
2. Збільшення ринкової частки: розширення присутності підприємства на існуючих та нових ринках.
3. Фінансова стабільність: підвищення прибутковості, оптимізація витрат і зростання вартості компанії.
4. Створення стійких конкурентних переваг: формування унікальних цінностей для споживачів, які важко копіювати конкурентам.
5. Стійкість до зовнішніх викликів: підприємство стає більш адаптивним до змін у ринковому та економічному середовищі.

Реалізація конкурентного потенціалу підприємства – це стратегічний процес, що охоплює всі аспекти діяльності. Для успішної реалізації підприємству необхідно ефективно використовувати свої ресурси, адаптуватися до зовнішніх умов та постійно вдосконалюватися. Це забезпечує довгостроковий розвиток, конкурентоспроможність і стабільність на ринку.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства – це процес визначення здатності підприємства забезпечувати свої переваги на ринку, залучати клієнтів і ефективно використовувати ресурси в умовах конкуренції. Цей процес охоплює аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на здатність підприємства досягати стратегічних цілей.

Основними цілями оцінки конкурентоспроможності є:

1. Визначення сильних і слабких сторін підприємства.
2. Аналіз позиції на ринку щодо конкурентів.
3. Визначення стратегій підвищення ефективності та рентабельності.
4. Прогнозування перспектив розвитку.
5. Виявлення ключових можливостей і загроз.

Основними методами оцінки конкурентоспроможності є: фінансовий аналіз, SWOT-аналіз, аналіз конкурентного середовища (модель п'яти сил Портера), бенчмаркінг, матриці конкурентоспроможності, метод інтегральної оцінки, експертний метод.

Фінансовий аналіз дозволяє оцінити здатність підприємства ефективно управляти ресурсами та отримувати прибуток. Основними показниками, які визначаються при фінансовому аналізі: рентабельність (активів, продажів, капіталу), ліквідність (поточна, швидка, абсолютна). фінансова стійкість (коефіцієнт автономії, співвідношення власного і позикового

капіталу), обіговість активів та капіталу. Перевагами застосування фінансового аналізу є простота вимірювання та об'єктивність показників, а недоліками – те, він не враховує якісні аспекти (бренд, репутація) та залежить від зовнішніх економічних чинників.

SWOT-аналіз використовується для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз із зовнішнього середовища. Компоненти SWOT-аналізу:

- Strengths (сильні сторони) – конкурентні переваги, унікальні ресурси, висококваліфікований персонал.
- Weaknesses (слабкі сторони) – нестача фінансування, застаріле обладнання, низька впізнаваність бренду.
- Opportunities (можливості) – розширення ринку, нові технології, зростання попиту.
- Threats (загрози) – висока конкуренція, регуляторні обмеження, зміни в споживчих уподобаннях.

Аналіз конкурентного середовища (модель п'яти сил Портера) дозволяє оцінити силу впливу конкурентного середовища на підприємство. Основні чинниками впливу є: конкуренція між існуючими гравцями, загроза появи нових конкурентів, здатність покупців впливати на ціни, здатність постачальників впливати на вартість ресурсів, загроза появи замінників (субститутів).

Бенчмаркінг – це процес порівняння показників підприємства із найкращими практиками галузі або конкурентами. Етапи бенчмаркінгу:

1. Вибір ключових показників для порівняння (продуктивність, вартість, якість).
2. Аналіз результатів лідерів ринку.
3. Визначення розривів та шляхів їх подолання.

Матриці конкурентоспроможності дозволяють оцінити позицію підприємства на ринку порівняно з конкурентами. Популярні методи:

- матриця BCG (Бостонської консалтингової групи): класифікує продукти за рівнем ринкової частки та темпів зростання ринку;

- матриця McKinsey: аналізує привабливість ринку та конкурентні переваги підприємства.

Інтегральна оцінка передбачає розрахунок узагальненого показника конкурентоспроможності, який враховує різні аспекти діяльності підприємства та розраховується за формулою:

$$K_{int} = \sum (W_i \times P_i),$$

де W_i – ваговий коефіцієнт, P_i – оцінка за окремим критерієм.

Експертний метод передбачає залучення галузевих експертів для оцінки конкурентоспроможності на основі якісних параметрів (репутація, інноваційність, якість продукції). Перевагами застосування цього методу є оцінка суб'єктивних чинників, аналіз галузевих трендів, а недоліком – залежність від компетенції експертів та високий ризик суб'єктивізму.

До ключових показників конкурентоспроможності відносяться:

- 1) Ринкові показники:
 - ринкова частка;
 - динаміка обсягів продажу;
 - рівень лояльності клієнтів;
- 2) якісні показники:
 - рівень інноваційності продуктів і процесів;
 - репутація бренду;
 - задоволеність клієнтів;
- 3) виробничі показники:
 - продуктивність праці;
 - собівартість продукції;
 - рівень дефектності;
- 4) фінансові показники:
 - доходність підприємства;
 - вартість активів;
 - рівень інвестиційної привабливості.

Етапи оцінки конкурентоспроможності наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4. Етапи оцінки конкурентоспроможності

Етапи	Характеристика етапів
1. Визначення цілей оцінки	– визначення необхідності покращення конкурентної позиції; – виявлення слабких місць
2. Збір даних	– аналіз внутрішніх показників (фінанси, виробництво, персонал); – аналіз зовнішнього середовища (ринок, конкуренти)
3. Аналіз даних	– використання обраних методик (SWOT, фінансовий аналіз, бенчмаркінг тощо); – формування висновків і рекомендацій
4. Розробка стратегії покращення	– визначення напрямків розвитку; – планування заходів для підвищення конкурентоспроможності
5. Контроль і коригування	– моніторинг результатів впроваджених заходів; – коригування планів у разі потреби

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є ключовим етапом у стратегічному управлінні. Вона дозволяє визначити позицію підприємства на ринку, сильні та слабкі сторони, а також можливості для розвитку. Використання різноманітних методик (фінансовий аналіз, SWOT, бенчмаркінг, матриці) забезпечує комплексний підхід до аналізу і формування стратегії, яка сприятиме підвищенню ефективності підприємства та його стійкості в умовах конкуренції.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності продукції

Оцінка конкурентоспроможності продукції – це процес аналізу здатності товару або послуги відповідати вимогам споживачів, випереджати аналоги конкурентів і займати стійку позицію на ринку. Вона включає порівняння характеристик продукту з конкурентними аналогами, аналіз його

відповідності потребам ринку та визначення можливостей для підвищення конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність продукції – це здатність товару:

- задовольняти потреби споживачів на рівні, що перевищує аналогічні товари конкурентів;
- випереджати конкурентів за якістю, ціною, інноваційністю або іншими ключовими параметрами;
- забезпечувати стабільний попит і приносити прибуток підприємству.

Основними чинниками, що визначають конкурентоспроможність продукції є:

- 1) якість продукції:
 - технічні характеристики;
 - надійність і довговічність;
 - відповідність стандартам та сертифікація;
- 2) ціна продукції:
 - рівень цін у порівнянні з конкурентами;
 - співвідношення ціни та якості;
 - гнучкість у формуванні цін (знижки, акції тощо);
- 3) інноваційність:
 - використання сучасних технологій у виробництві;
 - унікальність і новизна продукту;
 - впровадження додаткових функцій;
- 4) позиціонування та брендинг:
 - репутація бренду;
 - упізнаваність продукції;
 - довіра споживачів;
- 5) ринкова адаптація:
 - відповідність вимогам ринку;
 - швидкість реакції на зміну потреб споживачів;
 - асортиментна політика;
- 6) додаткові характеристики:
 - зручність використання;
 - післяпродажне обслуговування (гарантія, технічна підтримка);
 - екологічність та енергозбереження.

При оцінці конкурентоспроможності продукції використовують такі методи як метод порівняльного аналізу, бальна оцінка, метод інтегрального показника, експертний метод, аналіз життєвого циклу продукції, бенчмаркінг продукції.

Суть методу порівняльного аналізу полягає в тому, що порівняння характеристик продукції з аналогічними товарами конкурентів. Параметрами для порівняння є: технічні та якісні показники, вартісні характеристики (ціна, собівартість), додаткові послуги (доставка, гарантія). Перевагами методу порівняльного аналізу є простота аналізу та відносно низькі витрати часу, а недоліками – можливість суб'єктивності в оцінці та те, що не враховуються ринкові зміни.

Суть методу бальної оцінки полягає у визначенні вагомості окремих характеристик продукції та присвоєння їм балів за шкалою (наприклад, від 1 до 10). Формула розрахунку:

$$K = \sum_{i=1}^n W_i \times P_i$$

де K – загальна оцінка конкурентоспроможності, W_i – вага показника, P_i – оцінка показника.

Перевага методу бальної оцінки є гнучкість у використанні, врахування вагомості різних характеристик, а недоліками – суб'єктивність визначення ваг і балів та те, що не завжди враховує ринкові тренди.

Суть методу інтегрального показника полягає в тому, що розрахунок інтегрального показника враховує всі ключові характеристики продукції.

Формула розрахунку інтегрального показника:

$$K = \frac{\sum_{i=1}^n W_i \times P_i}{\sum_{i=1}^n W_i}$$

де W_i – вага показника,

P_i – оцінка за кожним показником.

Перевагами цього методу є комплексний підхід до оцінки та врахування вагових коефіцієнтів, а недоліком – складність у зборі вихідних даних.

Сутність експертного методу полягає у залученні експертів для оцінки конкурентоспроможності продукції. Перевагами цього методу є можливість врахування якісних характеристик та актуальність оцінки, а недоліками – висока суб'єктивність та залежність від компетентності експертів.

Суть методу аналізу життєвого циклу продукції полягає в тому, що оцінка конкурентоспроможності продукції на різних етапах її життєвого циклу (введення на ринок, зростання, зрілість, спад).

Використовують метод аналізу життєвого циклу продукції при прогнозуванні попиту та визначенні моменту модернізації або заміни продукту.

Суть методу бенчмаркінг продукції полягає в порівнянні продукції з товарами лідерів ринку.

Етапи бенчмаркінг продукції:

1. Визначення ключових параметрів для порівняння.
2. Аналіз конкурентних продуктів.
3. Виявлення розривів і шляхів покращення.

Етапи оцінки конкурентоспроможності наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5. Етапи оцінки конкурентоспроможності продукції

Етапи	Характеристика етапів
1. Визначення цілей оцінки	пошук шляхів підвищення якості продукції; аналіз ринкових позицій
2. Збір даних	інформація про конкурентів; вивчення вимог споживачів
3. Аналіз даних	порівняння характеристик продукту; виявлення сильних і слабких сторін
4. Розрахунок конкурентоспроможності	використання обраної методики (бальна оцінка, інтегральний показник тощо)
5. Формування висновків і рекомендацій	визначення напрямів модернізації продукції; створення плану покращення конкурентних переваг

Показники оцінки конкурентоспроможності продукції:

- 1) технічні показники:
 - продуктивність, потужність, функціональність;
 - відповідність стандартам;
- 2) економічні показники:
 - ціна реалізації;
 - собівартість виробництва;
 - рівень прибутковості;
- 3) соціальні показники:
 - екологічність;
 - безпечність використання, вплив на здоров'я;
- 4) маркетингові показники:
 - репутація бренду;
 - післяпродажне обслуговування, доступність для споживачів.

Значення оцінки конкурентоспроможності продукції:

- 1) визначення стратегій розвитку:
 - формування шляхів покращення продукту;
 - підвищення конкурентних переваг;
- 2) розуміння ринкових позицій:
 - порівняння з конкурентами;
 - визначення ніші для зростання;
- 3) підвищення лояльності споживачів:
 - адаптація продукції до вимог ринку;
 - покращення споживчого досвіду.

Оцінка конкурентоспроможності продукції є важливим інструментом для визначення її позиції на ринку, аналізу сильних і слабких сторін та формування стратегії розвитку. Використання комплексного підходу до оцінки дозволяє підприємству покращувати якість своїх товарів, відповідати очікуванням споживачів і забезпечувати стійкі конкурентні переваги.

2.4. Оцінка конкурентоспроможності країни

Оцінка конкурентоспроможності країни є процесом аналізу здатності держави створювати умови, які забезпечують стійкий економічний розвиток, сприяють залученню інвестицій, підвищують продуктивність і добробут населення, а також дозволяють їй успішно конкурувати у глобальному середовищі.

Конкурентоспроможність країни відображає її спроможність:

- створювати ефективну економічну систему;
- забезпечувати високий рівень продуктивності;
- забезпечувати привабливі умови для інвесторів та бізнесу;
- підвищувати рівень життя населення.

Ключовими аспектами конкурентоспроможності країни є:

- економічна продуктивність – рівень ВВП на душу населення та темпи його зростання;
- інституційна ефективність – якість законодавчої, регуляторної та правової системи;
- інноваційність – здатність до розробки та впровадження нових технологій;
- сталий розвиток – забезпечення екологічної стабільності та соціального благополуччя.

Наведено чинники, що визначають конкурентоспроможність країни (табл. 2.6).

Таблиця 2.6. Чинники, що визначають конкурентоспроможність країни

Чинники	Характеристика чинників
1	2
Економічні чинники	
Макроекономічна стабільність	– рівень інфляції, дефіциту бюджету, державного боргу; – сталість валютного курсу
Економічна продуктивність	– обсяги ВВП і ВВП на душу населення; – рівень обіговості капіталу та ресурсів
Рівень розвитку інфраструктури	– транспортна, енергетична та цифрова інфраструктура
Інституційні чинники	
Якість державного управління	– ефективність бюрократії; – прозорість і підзвітність державних органів
Правова система	– дотримання верховенства права; – захист прав власності та інтелектуальної власності
Технологічні та інноваційні чинники	
Науково-дослідницький потенціал	– інвестиції в дослідження та розробки (R&D); – наявність інноваційних підприємств
Доступ до сучасних технологій	– поширеність цифрових технологій; – рівень автоматизації у виробництві
Освітні та кадрові чинники	
Рівень освіти	– якість початкової, середньої та вищої освіти; – наявність програм підвищення кваліфікації
Професійні навички	– здатність населення адаптуватися до змін ринку праці; – рівень технічної та інженерної підготовки
Соціальні чинники	
Рівень життя населення	– доходи домогосподарств; – доступ до медичних послуг
Соціальна стабільність	– рівень зайнятості; – наявність програм соціального захисту

Т Е М А 2
Конкурентоспроможність та її оцінка

1	2
Екологічні чинники	
Сталий розвиток	– екологічні ініціативи; – збереження природних ресурсів
Енергетична ефективність	– перехід до відновлюваних джерел енергії

До основних методик оцінки конкурентоспроможності країни відносяться: Глобальний індекс конкурентоспроможності (GCI), Індекс легкості ведення бізнесу (Doing Business), Індекс економічної свободи, Індекс людського розвитку (HDI), Індекс глобальної інноваційності (GII).

Глобальний індекс конкурентоспроможності (GCI) розроблений Всесвітнім економічним форумом (ВЕФ), цей індекс вимірює конкурентоспроможність на основі 12 компонентів (так званих «стовпів»), серед яких:

- 1) інститути;
- 2) інфраструктура;
- 3) макроекономічна стабільність;
- 4) здоров'я та освіта;
- 5) ринок товарів і праці;
- 6) розвиток фінансового ринку;
- 7) розмір ринку;
- 8) інноваційний потенціал.

Індекс легкості ведення бізнесу (Doing Business) розроблений Світовим банком, цей індекс оцінює зручність відкриття і ведення бізнесу у країні. Основні показники:

- реєстрація бізнесу;
- отримання дозволів;
- податкове регулювання;
- зовнішньоекономічна торгівля.

Індекс економічної свободи оцінюється за 12 параметрами, що включають:

- права власності;

- податкове навантаження;
- рівень державного регулювання.

Індекс людського розвитку (HDI) розроблений ООН, індекс вимірює рівень добробуту населення за трьома компонентами:

- 1) рівень доходів;
- 2) освіта;
- 3) очікувана тривалість життя.

Індекс глобальної інноваційності (GII) аналізує здатність країни створювати, впроваджувати та використовувати інновації. Ключові аспекти:

- інвестиції в науку;
- кількість патентів;
- рівень технологічного розвитку.

До показників конкурентоспроможності країни відносяться:

- 1) економічні показники:
 - темпи зростання ВВП;
 - рівень зовнішньоторговельного балансу;
 - продуктивність праці;
- 2) соціальні показники:
 - рівень зайнятості;
 - рівень бідності;
 - індекс щастя населення;
- 3) інноваційні показники:
 - частка витрат на R&D у ВВП;
 - кількість інноваційних стартапів;
 - рівень технологічного експорту;
- 4) екологічні показники:
 - викиди парникових газів;
 - використання відновлюваних джерел енергії;
 - рівень екологічної культури.

Етапи оцінки конкурентоспроможності країни наведені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7. Етапи оцінки конкурентоспроможності країни

Етапи	Характеристика етапів
1. Визначення цілей оцінки	– аналіз позиції країни у глобальному контексті; пошук напрямів для розвитку
2. Збір даних	– інформація з міжнародних рейтингів та статистики; аналіз національних показників
3. Аналіз результатів	– визначення сильних і слабких сторін; порівняння з іншими країнами
4. Розробка рекомендацій	– стратегічні напрями розвитку; план підвищення конкурентоспроможності

Важливість оцінки конкурентоспроможності країни полягає в наступному:

- залучення інвестицій – привабливі умови для іноземного капіталу;
- підвищення рівня життя населення – зростання доходів та зайнятості;
- розвиток інновацій – підтримка наукових досліджень та технологій;
- зміцнення позицій у міжнародному середовищі – підвищення геополітичної ваги.

Оцінка конкурентоспроможності країни є стратегічним інструментом для визначення її сильних і слабких сторін, формування ефективної державної політики та забезпечення стійкого економічного зростання. Використання сучасних методик і міжнародних індексів дозволяє країні адаптуватися до глобальних викликів та забезпечувати високий рівень добробуту своїх громадян.

Тести

1. Властивість конкурентного потенціалу «Інтегративність» означає, що

- а) потенціал змінюється залежно від внутрішніх змін (наприклад, модернізація обладнання) і зовнішніх факторів (технологічні інновації, зміни споживчого попиту);
- б) конкурентний потенціал кожного підприємства є індивідуальним, оскільки залежить від особливостей його ресурсної бази, стратегії та управлінських компетенцій;
- в) ефективний конкурентний потенціал спрямований на створення та підтримання унікальної пропозиції, що відрізняється від конкурентів;
- г) конкурентний потенціал охоплює всі ключові ресурси підприємства: матеріальні, фінансові, інтелектуальні, людські, організаційні та технологічні.

2. Властивість конкурентного потенціалу «Динамічність» означає, що

- а) конкурентний потенціал охоплює всі ключові ресурси підприємства: матеріальні, фінансові, інтелектуальні, людські, організаційні та технологічні;
- б) конкурентний потенціал кожного підприємства є індивідуальним, оскільки залежить від особливостей його ресурсної бази, стратегії та управлінських компетенцій;
- в) ефективний конкурентний потенціал спрямований на створення та підтримання унікальної пропозиції, що відрізняється від конкурентів;
- г) потенціал змінюється залежно від внутрішніх змін (наприклад, модернізація обладнання) і зовнішніх факторів (технологічні інновації, зміни споживчого попиту).

3. Властивість конкурентного потенціалу «Унікальність» означає, що

- а) потенціал змінюється залежно від внутрішніх змін (наприклад, модернізація обладнання) і зовнішніх факторів (технологічні інновації, зміни споживчого попиту);
- б) конкурентний потенціал охоплює всі ключові ресурси підприємства: матеріальні, фінансові, інтелектуальні, людські, організаційні та технологічні;
- в) ефективний конкурентний потенціал спрямований на створення та підтримання унікальної пропозиції, що відрізняється від конкурентів;
- г) конкурентний потенціал кожного підприємства є індивідуальним, оскільки залежить від особливостей його ресурсної бази, стратегії та управлінських компетенцій.

4. Властивість конкурентного потенціалу «Орієнтованість на конкурентні переваги» означає, що

- а) конкурентний потенціал охоплює всі ключові ресурси підприємства: матеріальні, фінансові, інтелектуальні, людські, організаційні та технологічні;
- б) конкурентний потенціал кожного підприємства є індивідуальним, оскільки залежить від особливостей його ресурсної бази, стратегії та управлінських компетенцій;
- в) ефективний конкурентний потенціал спрямований на створення та підтримання унікальної пропозиції, що відрізняється від конкурентів;
- г) потенціал змінюється залежно від внутрішніх змін (наприклад, модернізація обладнання) і зовнішніх факторів (технологічні інновації, зміни споживчого попиту).

5. Конкурентний потенціал підприємства включає:

- а) ресурсний потенціал;
- б) інноваційний потенціал;
- в) маркетинговий потенціал;

- г) організаційний;
- д) технологічний;
- е) соціальний;
- є) все вищевказане.

6. Які чинники відносяться до внутрішніх чинників, що впливають на конкурентний потенціал підприємства?

- а) матеріальні ресурси;
- б) фінансові ресурси;
- в) людські ресурси;
- г) інформаційні ресурси;
- д) все вищевказане.

7. Які чинники відносяться до зовнішніх чинників, що впливають на конкурентний потенціал підприємства?

- а) економічні чинники;
- б) політико-правові чинники;
- в) технологічні чинники;
- г) соціокультурні чинники;
- д) конкурентне середовище;
- е) все вищевказане.

8. Які методи використовують для оцінки конкурентного потенціалу підприємства?

- а) SWOT-аналіз;
- б) PEST-аналіз;
- в) бенчмаркінг;
- г) метод фінансових коефіцієнтів;
- д) моделі конкурентоспроможності;
- е) все вищевказане.

9. До ключових показників конкурентоспроможності відносяться:

- а) ринкові показники;
- б) якісні показники;
- в) виробничі показники;
- г) фінансові показники;
- д) все вищевказане.

10. Конкурентоспроможність продукції – це здатність товару:

- а) задовольняти потреби споживачів на рівні, що перевищує аналогічні товари конкурентів;
- б) випереджати конкурентів за якістю, ціною, інноваційністю або іншими ключовими параметрами;
- в) забезпечувати стабільний попит і приносити прибуток підприємству;
- г) все вищевказане.

Завдання для самоперевірки

Завдання 1. Визначити відповідність властивостей конкурентного потенціалу їх характеристики

№ з/п	Властивості конкурентного потенціалу	Характеристика властивостей
1___	Інтегративність	Ефективний конкурентний потенціал спрямований на створення та підтримання унікальної пропозиції, що відрізняється від конкурентів
2___	Динамічність	Конкурентний потенціал кожного підприємства є індивідуальним, оскільки залежить від особливостей його ресурсної бази, стратегії та управлінських компетенцій
3___	Унікальність	Конкурентний потенціал охоплює всі ключові ресурси підприємства: матеріальні, фінансові, інтелектуальні, людські, організаційні та технологічні
4___	Орієнтованість на конкурентні переваги	Потенціал змінюється залежно від внутрішніх змін (наприклад, модернізація обладнання) і зовнішніх факторів (технологічні інновації, зміни споживчого попиту)

Завдання 2. Визначити відповідність етапів оцінки конкурентоспроможності підприємства їх характеристики

№ з/п	Етапи	Характеристика етапів
1___	1. Визначення цілей оцінки	А) моніторинг результатів впроваджених заходів; коригування планів у разі потреби
2___	2. Збір даних	Б) визначення необхідності покращення конкурентної позиції; виявлення слабких місць
3___	3. Аналіз даних	В) використання обраних методик (SWOT, фінансовий аналіз, бенчмаркінг тощо); формування висновків і рекомендацій
4___	4. Розробка стратегії покращення	Г) аналіз внутрішніх показників (фінанси, виробництво, персонал); аналіз зовнішнього середовища (ринок, конкуренти)
5___	5. Контроль і коригування	Д) визначення напрямків розвитку; планування заходів для підвищення конкурентоспроможності

Завдання 3. Визначити відповідність етапів оцінки конкурентоспроможності продукції їх характеристики

№ з/п	Етапи	Характеристика етапів
1___	1. Визначення цілей оцінки	А) інформація про конкурентів; вивчення вимог споживачів
2___	2. Збір даних	Б) визначення напрямів модернізації продукції; створення плану покращення конкурентних переваг
3___	3. Аналіз даних	В) пошук шляхів підвищення якості продукції; аналіз ринкових позицій
4___	4. Розрахунок конкурентоспроможності	Г) використання обраної методики (бальна оцінка, інтегральний показник тощо)
5___	5. Формування висновків і рекомендацій	Д) порівняння характеристик продукту; виявлення сильних і слабких сторін

Завдання 4. Визначити відповідність етапів оцінки конкурентоспроможності країни їх характеристики

№ з/п	Етапи	Характеристика етапів
1---	1. Визначення цілей оцінки	А) інформація з міжнародних рейтингів та статистики; аналіз національних показників
2---	2. Збір даних	Б) визначення сильних і слабких сторін; порівняння з іншими країнами
3---	3. Аналіз результатів	В) аналіз позиції країни у глобальному контексті; пошук напрямів для розвитку
4---	4. Розробка рекомендацій	Г) стратегічні напрями розвитку; план підвищення конкурентоспроможності

Практична робота

Завдання 1. Вибір об'єкта для оцінки

1. Оберіть конкретне підприємство або продукт (національне або міжнародне), що функціонує на конкурентному ринку.
2. Коротко опишіть його:
 - галузь діяльності;
 - основних конкурентів;
 - ринкову частку.

Завдання 2. Аналіз чинників конкурентоспроможності

1. Визначте ключові чинники, що впливають на конкурентоспроможність обраного підприємства або продукту. Розподіліть їх за категоріями:
 - якість продукції;
 - ціна;
 - маркетингова підтримка;
 - інновації;
 - репутація бренду.
2. Проведіть аналіз сильних та слабких сторін підприємства за цими чинниками (SWOT-аналіз).

Завдання 3. Кількісна оцінка конкурентоспроможності

1. Виберіть два-три підприємства або продукти-конкуренти обраного об'єкта.
2. Використайте методику бальної оцінки:
 - визначте критерії оцінки (наприклад, якість, ціна, інноваційність, доступність);
 - присвойте кожному критерію вагові коефіцієнти;
 - проведіть порівняльний аналіз, оцінюючи за шкалою від 1 до 10;
 - підрахуйте загальну оцінку конкурентоспроможності для кожного об'єкта.

Завдання 4. Розробка рекомендацій

1. На основі проведеного аналізу та оцінки сформулюйте рекомендації для підвищення конкурентоспроможності обраного підприємства або продукту.
2. Розробіть:
 - стратегії покращення слабких сторін;
 - можливості для використання сильних сторін;
 - конкретні заходи щодо зниження ризиків.

Завдання 5. Презентація результатів

1. Оформіть результати роботи у вигляді короткого звіту (2–3 сторінки) або презентації (5–7 слайдів).
2. Включіть до звіту:
 - короткий опис об'єкта оцінки;
 - результати аналізу конкурентоспроможності;
 - таблицю порівняльної оцінки;
 - рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності.

Питання для обговорення

1. У чому полягає сутність конкурентного потенціалу підприємства?

2. Які можливості реалізації конкурентного потенціалу підприємства?
3. Назвіть та охарактеризуйте основні властивості конкурентного потенціалу.
4. Яка структура конкурентного потенціалу підприємства підприємства?
5. Назвіть та охарактеризуйте внутрішні чинники, що впливають на конкурентний потенціал підприємства.
6. Назвіть та охарактеризуйте зовнішні чинники, що впливають на конкурентний потенціал підприємства.
7. Які показники використовують для оцінка конкурентоспроможності підприємства?
8. Які показники використовують для оцінка конкурентоспроможності продукції?
9. Які показники використовують для оцінка конкурентоспроможності країни?

Тема рефератів

1. Роль конкурентоспроможності у стратегічному розвитку підприємства.
2. Взаємозв'язок конкурентоспроможності продукції та підприємства.
3. Чинники, що впливають на конкурентоспроможність у глобальному середовищі.

Питання для самостійного вивчення

1. Ринковий аналіз конкурентоспроможності товарів і послуг.
2. Роль якості продукції у забезпеченні її конкурентоспроможності.
3. Роль управлінських рішень у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу.

ТЕМА 3. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Система управління конкурентоспроможністю: поняття та особливості.

3.2. Структура та зміст системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

3.3. Принципи та підходи до управління конкурентоспроможністю.

3.4. Прийняття рішень у системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

3.1. Система управління конкурентоспроможністю: поняття та особливості

Система управління конкурентоспроможністю підприємства – це організована сукупність принципів, методів, інструментів та процесів, спрямованих на забезпечення здатності підприємства зберігати і розвивати свої конкурентні переваги в умовах ринкової економіки. Ця система охоплює всі аспекти діяльності підприємства, включаючи стратегічне планування, операційну діяльність, фінансове управління, інновації, маркетинг і людські ресурси.

Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність ефективно функціонувати і розвиватися в умовах конкуренції, досягаючи максимального задоволення потреб споживачів і отримуючи стабільний прибуток. Управління

конкурентоспроможністю – це процес впливу на всі компоненти діяльності підприємства з метою забезпечення довгострокової конкурентної переваги.

Мета системи управління конкурентоспроможністю – забезпечити стабільне положення підприємства на ринку, збільшення частки ринку, прибутковості та довгострокового розвитку.

Основні завдання системи управління конкурентоспроможністю:

1. Розробка і впровадження конкурентних стратегій.
2. Підвищення якості продукції та послуг.
3. Оптимізація витрат і підвищення ефективності процесів.
4. Формування позитивного іміджу підприємства.
5. Створення стійких конкурентних переваг.

Основні складові системи управління конкурентоспроможністю наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1. Складові системи управління конкурентоспроможністю

Складові	Характеристика складових
Стратегічне управління	– визначення місії, бачення і стратегічних цілей підприємства; – розробка конкурентних стратегій (лідерство за витратами, диференціація, фокусування на ніші); – аналіз зовнішнього середовища (ринкові тенденції, конкуренти, макроекономічні чинники); – SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз
Операційне управління	– забезпечення ефективного функціонування бізнес-процесів; – оптимізація виробництва, зменшення витрат, підвищення продуктивності; – забезпечення якості продукції відповідно до очікувань споживачів
Маркетинг і управління ринком	– аналіз потреб і очікувань споживачів; – розробка маркетингових стратегій для формування попиту та підтримки лояльності клієнтів; – формування унікальної торгової пропозиції (USP)

Інновацій- ний розвиток	– впровадження нових технологій, продуктів і послуг; розвиток цифрових технологій і автоматизація проце- сів; – розробка інноваційних бізнес-моделей
Управління персоналом	– підвищення кваліфікації працівників; – формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації та ефективність; – мотивація персоналу для досягнення стратегічних цілей
Фінансовий менедж- мент	– управління витратами та інвестиціями в конкуренто- спроможність; – оцінка фінансових ризиків і їх мінімізація; – розробка моделей оптимізації фінансових ресурсів
Моніторинг і контроль	– постійне оцінювання досягнення поставлених цілей; – використання KPI (ключових показників ефективності) для вимірювання успіху стратегій; – гнучке коригування планів залежно від змін ринкової ситуації

Принципами функціонування системи є:

- гнучкість і адаптивність: система повинна швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі;
- комплексність: інтеграція всіх сфер діяльності під-приємства для досягнення синергії;
- орієнтація на споживача: максимальне врахування потреб і переваг клієнтів;
- інноваційність: постійне вдосконалення продуктів, процесів і стратегій;
- конкурентна орієнтація: постійний аналіз і моні-торинг конкурентів, їхніх стратегій і дій;
- сталий розвиток: забезпечення довгострокової ста-більності бізнесу через врахування екологічних, соці-альних і економічних чинників.

Ключовими інструментами системи управління конку-рентоспроможністю є:

1. SWOT-аналіз – оцінка сильних і слабких сторін під-приємства, можливостей і загроз.

2. PESTEL-аналіз – аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових чинників зовнішнього середовища.
3. Конкурентний аналіз – порівняння продукції, цін, ринкових позицій та інших аспектів діяльності конкурентів.
4. Матриця BCG – інструмент для оцінки портфеля продуктів підприємства.
5. Аналіз п'яти сил Портера – оцінка конкурентного середовища та визначення ключових загроз.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства є складним, багаторівневим механізмом, який поєднує стратегії, ресурси і процеси для забезпечення конкурентних переваг. Її ефективність залежить від інтеграції всіх компонентів управління, системного аналізу ринкових умов і здатності адаптуватися до постійно змінюваних умов бізнес-середовища.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства має низку характерних особливостей, що відрізняють її від інших управлінських систем. Ці особливості зумовлені специфікою конкурентного середовища, динамічністю ринкових умов і необхідністю досягнення стійких конкурентних переваг. Особливості системи управління конкурентоспроможністю підприємства наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2. Особливості системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Особливість	Характеристика особливості
1	2
Системний підхід	Система управління конкурентоспроможністю інтегрує всі функції підприємства (маркетинг, виробництво, фінанси, управління персоналом тощо) у єдиний механізм. Такий підхід забезпечує синергію між різними елементами діяльності, що сприяє підвищенню загальної ефективності підприємства

1	2
Орієнтація на споживача	Система орієнтована на максимальне задоволення потреб споживачів. Вона передбачає вивчення їхніх очікувань, потреб і поведінки з метою створення продуктів і послуг, що перевершують пропозиції конкурентів
Гнучкість і адаптивність	Система управління конкурентоспроможністю повинна бути динамічною, тобто здатною швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі (економічні коливання, дії конкурентів, технологічний прогрес, зміни в законодавстві). Ця особливість передбачає постійний моніторинг ринку та готовність до швидкого прийняття управлінських рішень
Інноваційність	Однією з ключових особливостей є постійний пошук і впровадження інновацій, як у продуктах і послугах, так і в процесах. Інноваційність забезпечує підприємству можливість випереджати конкурентів і створювати нові ринкові ніші
Комплексність	Система враховує всі аспекти діяльності підприємства, що впливають на його конкурентоспроможність: якість продукції, ефективність управління, маркетингові стратегії, фінансову стійкість, мотивацію персоналу, використання ресурсів і вплив на навколишнє середовище
Орієнтація на стійкі конкурентні переваги	Система спрямована на створення довгострокових конкурентних переваг, які є унікальними та важко повторюваними конкурентами. Це може бути: інноваційна продукція; високий рівень обслуговування клієнтів; ефективна організація виробництва; сильний бренд і репутація
Використання сучасних технологій	Система управління конкурентоспроможністю активно використовує цифрові технології, такі як: системи управління даними (CRM, ERP); аналітичні інструменти для оцінки ринку та конкурентів; автоматизація бізнес-процесів; інструменти онлайн-просування і маркетингу
Пріоритет ефективності	Система орієнтована на досягнення максимальних результатів з мінімальними витратами. Це включає оптимізацію ресурсів, зниження виробничих витрат, підвищення продуктивності праці та ефективності бізнес-процесів

ТЕМА 3

Система управління конкурентоспроможністю підприємства

1	2
Взаємозв'язок із зовнішнім середовищем	Управління конкурентоспроможністю враховує зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства: ринкові тенденції; дії конкурентів; економічні, політичні та соціальні зміни; впровадження міжнародних стандартів
Мотивація персоналу	Система враховує важливість людського фактора у досягненні конкурентоспроможності. Вона спрямована на формування високопрофесійної команди, мотивованої до інновацій, підвищення якості роботи і досягнення стратегічних цілей
Контроль і моніторинг	Постійне оцінювання результатів і контроль виконання стратегій є ключовими для успішного управління. Система передбачає регулярний аналіз досягнень і внесення коригувань до планів залежно від реальної ситуації на ринку
Орієнтація на сталий розвиток	Сучасна система управління конкурентоспроможністю враховує принципи сталого розвитку: екологічна відповідальність; соціальна відповідальність; довгострокова економічна стабільність
Використання аналітичних інструментів	Система активно використовує інструменти стратегічного аналізу, такі як: SWOT-аналіз; PESTEL-аналіз; аналіз конкурентів (5 сил Портера); матриця BCG та інші
Інтеграція стратегічного і тактичного управління	Ефективне управління конкурентоспроможністю передбачає інтеграцію довгострокових стратегічних цілей з короткостроковими операційними завданнями. Це забезпечує узгодженість дій на всіх рівнях управління

Особливості системи управління конкурентоспроможністю підприємства обумовлені необхідністю адаптації до складного і динамічного бізнес-середовища. Вона є комплексним і багатфункціональним інструментом, який забезпечує підприємству можливість не лише виживати, але й процвітати в умовах жорсткої конкуренції.

3.2. Структура та зміст системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Система управління конкурентоспроможністю підприємства – це складний механізм, який включає взаємопов'язані елементи, методи та процеси для забезпечення конкурентної переваги на ринку. Вона спрямована на ефективне використання ресурсів підприємства, забезпечення якості продукції та впровадження інноваційних підходів для задоволення потреб споживачів.

Система управління конкурентоспроможністю включає такі основні елементи:

- I. Стратегічний рівень управління – на цьому рівні визначаються стратегічні цілі та шляхи досягнення довгострокових конкурентних переваг:
 - формулювання місії та бачення підприємства;
 - визначення ключових стратегій для посилення конкурентної позиції;
 - SWOT-аналіз для визначення внутрішніх сильних і слабких сторін, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища;
 - оцінка конкурентного середовища через аналіз конкурентів, ринкових тенденцій та впливу макроекономічних чинників.
- II. Тактичний рівень управління – цей рівень передбачає реалізацію стратегій через конкретні управлінські рішення та заходи:
 - розробка тактичних планів у сфері маркетингу, виробництва та фінансів;
 - впровадження систем управління якістю та оптимізація витрат;
 - розробка маркетингових кампаній для формування попиту та підвищення лояльності клієнтів.

III. Операційний рівень управління – на цьому рівні здійснюється безпосереднє виконання щоденних бізнес-процесів:

- управління виробничими процесами, логістикою та постачанням;
- забезпечення ефективного використання трудових ресурсів;
- виконання планів із продажу та обслуговування клієнтів.

Основні компоненти системи управління конкурентоспроможністю:

1. Аналіз зовнішнього середовища – цей компонент спрямований на вивчення конкурентного ринку та тенденцій:
 - PESTEL-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники);
 - аналіз п'яти сил Портера для оцінки інтенсивності конкуренції;
 - вивчення потреб і очікувань споживачів.
2. Управління внутрішніми ресурсами – оптимальне використання внутрішніх ресурсів є ключовим чинником конкурентоспроможності:
 - управління виробничими потужностями;
 - ефективне використання фінансових ресурсів;
 - розвиток та мотивація персоналу.
3. Управління якістю – якість продукції та послуг є важливим чинником конкурентоспроможності:
 - впровадження стандартів якості (ISO, Six Sigma);
 - застосування інструментів контролю якості;
 - постійне вдосконалення продукції та процесів.
4. Інноваційний розвиток – інновації забезпечують підприємству конкурентну перевагу:
 - впровадження нових продуктів і послуг;

- використання новітніх технологій у виробництві та управлінні;
 - розвиток науково-дослідних і конструкторських робіт (R&D).
5. Управління маркетингом – маркетингова діяльність сприяє залученню споживачів та зміцненню позицій на ринку:
- визначення цільових ринків та розробка маркетингових стратегій;
 - формування унікальної торгової пропозиції (USP);
 - використання цифрових інструментів для просування бренду.
6. Управління фінансовими потоками – фінансова стабільність є основою для підтримки конкурентоспроможності:
- оптимізація витрат та управління собівартістю продукції;
 - планування інвестицій у розвиток підприємства;
 - аналіз фінансових ризиків та їх мінімізація.
7. Управління персоналом – людський капітал відіграє ключову роль у досягненні конкурентних переваг:
- формування високопрофесійної команди.
 - розробка програм мотивації та стимулювання працівників.
 - підвищення кваліфікації та розвиток навичок співробітників.
8. Контроль і моніторинг – ефективне управління конкурентоспроможністю неможливе без постійного контролю:
- оцінка досягнення стратегічних та тактичних цілей;
 - використання KPI (ключових показників ефективності) для оцінки результатів;
 - внесення коригувань у стратегії залежно від змін ринкової ситуації.

Зміст системи управління конкурентоспроможністю включає:

- 1) визначення оптимальної стратегії для досягнення переваг на ринку:
 - стратегія лідерства за витратами – спрямована на зниження собівартості продукції.
 - стратегія диференціації – створення унікального продукту або послуги.
 - стратегія фокусування – зосередження на вузькому сегменті ринку.
- 2) розробку конкретних планів для досягнення конкурентних цілей:
 - визначення етапів реалізації проєктів;
 - розподіл ресурсів та встановлення строків виконання.
- 3) створення унікальних переваг, які забезпечують підприємству лідерство:
 - висока якість продукції;
 - інноваційні рішення;
 - відмінний сервіс.
- 4) постійне вдосконалення, оскільки управління конкурентоспроможністю – це безперервний процес:
 - оцінка змін на ринку та адаптація стратегій;
 - впровадження новітніх технологій та підходів;
 - навчання персоналу та вдосконалення бізнес-процесів.

Структура та зміст системи управління конкурентоспроможністю підприємства є комплексними та багаторівневими. Вони передбачають інтеграцію стратегічного, тактичного та операційного управління, а також врахування як внутрішніх ресурсів підприємства, так і впливу зовнішнього середовища. Основна мета цієї системи – забезпечення стійких конкурентних переваг, які дозволяють підприємству не лише зберігати свої позиції на ринку, але й активно розвиватися в умовах динамічної конкуренції.

3.3. Принципи та підходи до управління конкурентоспроможністю

Управління конкурентоспроможністю підприємства базується на певних принципах та підходах, які забезпечують системність, адаптивність та результативність цього процесу. Дотримання принципів управління дозволяє забезпечити ефективну реалізацію стратегій, спрямованих на досягнення конкурентних переваг.

Основними принципами управління конкурентоспроможністю є: системність, гнучкість, адаптивність, орієнтація на споживача, інноваційність, комплексність, пріоритет ефективності, сталість, орієнтація на конкурентні переваги (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. Принципи управління конкурентоспроможністю

Принципи	Характеристика принципів
Системність	Управління конкурентоспроможністю охоплює всі аспекти діяльності підприємства: виробництво, маркетинг, фінанси, інновації, управління персоналом тощо. Системний підхід передбачає взаємозв'язок та координацію між усіма елементами системи для досягнення синергії
Гнучкість	Система управління повинна бути здатною швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, такі як економічні кризи, нові технології, зміни у споживчих перевагах
Адаптивність	Забезпечується через регулярний моніторинг ринку та аналіз конкурентного середовища
Орієнтація на споживача	Управління конкурентоспроможністю спрямоване на задоволення потреб споживачів. Це досягається шляхом вивчення очікувань клієнтів, забезпечення високої якості продукції та послуг
Інноваційність	Впровадження інноваційних рішень є ключовим принципом, який дозволяє підприємству створювати нові ринкові ніші та забезпечувати довгострокові конкурентні переваги

Комплек-сність	Урахування всіх чинників, які впливають на конкурентоспроможність, включаючи внутрішні ресурси (трудові, матеріальні, фінансові) та зовнішнє середовище (ринкові умови, конкуренцію, законодавство).
Пріоритет ефективності	Управління спрямоване на досягнення максимально можливих результатів при оптимальних витратах. Це включає раціональне використання ресурсів, оптимізацію витрат і підвищення продуктивності
Сталість	Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності через дотримання принципів сталого розвитку: економічна стабільність, екологічна відповідальність, соціальна відповідальність
Орієнтація на конкурентні переваги	Управління зосереджене на створенні унікальних конкурентних переваг, які важко відтворити або скопіювати конкурентами

Підходи до управління конкурентоспроможністю: стратегічний підхід, тактичний підхід, операційний підхід, інноваційний підхід, маркетинговий підхід, орієнтований на ресурси підхід, підхід на основі сталого розвитку, цифровий підхід (табл. 3.4).

Таблиця 3.4. Підходи до управління конкурентоспроможністю

Підхід	Характеристика підходу
Стратегічний підхід	– орієнтований на формування довгострокових цілей і визначення шляхів їх досягнення; – включає стратегічний аналіз ринку, конкурентного середовища, сильних і слабких сторін підприємства; – основні інструменти: SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, матриця BCG, аналіз п'яти сил Портера
Тактичний підхід	– фокусується на середньострокових цілях, які реалізують стратегічні плани; – забезпечує узгодженість між різними функціональними підрозділами підприємства; – включає розробку програм маркетингу, планування виробництва, управління логістикою тощо

Операцій- ний підхід	– зосереджений на короткострокових цілях і щоденній діяльності підприємства; – забезпечує реалізацію конкретних заходів, спрямованих на підвищення якості продукції, оптимізацію витрат та підвищення продуктивності
Інновацій- ний підхід	– передбачає впровадження новітніх технологій, продуктів, бізнес-моделей; – спрямований на створення інноваційних конкурентних переваг; – акцент на інвестиціях у R&D (науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи)
Маркетин- говий підхід	– орієнтований на вивчення та задоволення потреб споживачів; – використовуються інструменти сегментації ринку, позиціонування продуктів, аналіз конкурентів; – включає побудову сильного бренду та формування лояльності клієнтів
Орієнтова- ний на ресурси підхід	– передбачає оптимальне використання ресурсів підприємства для підвищення його конкурентоспроможності; – включає управління людським капіталом, фінансовими, матеріальними та інформаційними ресурсами
Підхід на основі сталого розвитку	– орієнтований на досягнення економічних результатів із врахуванням екологічних і соціальних аспектів; – включає екологічно чисті технології, соціальні програми для працівників і споживачів
Цифровий підхід	– базується на впровадженні цифрових технологій у всі аспекти діяльності підприємства; – використання автоматизації, аналітики даних, систем CRM, ERP для підвищення ефективності управління

Практичні інструменти в рамках підходів:

- 1) аналітичні інструменти:
 - SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін;
 - PESTEL-аналіз для оцінки зовнішніх чинників;
 - аналіз п'яти сил Портера для вивчення конкурентного середовища;
- 2) маркетингові інструменти:
 - аналіз потреб споживачів;

- сегментація ринку;
- розробка стратегії бренду та позиціонування;
- 3) фінансові інструменти:
 - управління витратами;
 - оцінка інвестиційної привабливості проектів;
 - планування бюджету;
- 4) технологічні інструменти:
 - автоматизація виробництва;
 - використання систем управління ресурсами (ERP);
 - впровадження інноваційних технологій у виробництво.

Дотримання принципів і використання підходів до управління конкурентоспроможністю забезпечує підприємствам:

- гнучкість у реагуванні на виклики ринку;
- інноваційність та адаптацію до змін;
- задоволення споживчих потреб через створення додаткової цінності;
- сталий розвиток та довгострокову конкурентоспроможність.

Ефективне застосування принципів та підходів до управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємствам не лише зберігати свої позиції на ринку, але й розширювати їх, навіть у складному бізнес-середовищі.

3.4. Прийняття рішень у системі управління конкурентоспроможністю підприємства

Прийняття рішень у системі управління конкурентоспроможністю підприємства є ключовим процесом, який визначає ефективність реалізації стратегій, досягнення конкурентних переваг і довгостроковий розвиток підприємства. Воно базується на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінці альтернатив та виборі найкращих варіантів дій.

Прийняття рішень – це процес вибору найкращого варіанту з альтернатив для досягнення поставлених цілей,

враховуючи обмеження ресурсів, ризики та вплив зовнішніх чинників. У контексті управління конкурентоспроможністю цей процес спрямований на створення, підтримку та розвиток конкурентних переваг.

Значення прийняття рішень у системі управління конкурентоспроможністю полягає в тому, що воно відіграє вирішальну роль у забезпеченні:

- адаптації підприємства до змін ринкових умов;
- досягнення стратегічних і тактичних цілей;
- оптимального використання ресурсів;
- зниження ризиків і невизначеності;
- підвищення ефективності бізнес-процесів.

Процес прийняття рішень здійснюється в такі етапи:

1. Визначення проблеми або можливості – на цьому етапі здійснюється ідентифікація ситуацій, що потребують втручання:
 - аналіз відхилень від планів (наприклад, зниження продажів, зростання витрат);
 - оцінка можливостей для розвитку (впровадження інновацій, вихід на нові ринки).
2. Збір і аналіз інформації – включає вивчення чинників, які впливають на конкурентоспроможність:
 - внутрішній аналіз: оцінка ресурсів, продуктивності, фінансового стану;
 - зовнішній аналіз: ринкові тренди, діяльність конкурентів, економічні умови.
3. Постановка цілей. Цілі мають бути: конкретними, вимірюваними, досяжними, Релевантними, Обмеженими в часі (SMART).
4. Розробка альтернатив – на основі зібраної інформації генеруються можливі рішення, які сприяють досягненню цілей. Наприклад:
 - зниження собівартості продукції через оптимізацію процесів;

- збільшення ринкової частки шляхом виходу на нові сегменти.
- 5. Оцінка альтернатив - кожен варіант аналізується за такими критеріями:
 - ефективність (внесок у досягнення цілей);
 - вартість і ресурси;
 - ризики та невизначеність;
 - термін реалізації.
- 6. Вибір оптимального варіанту – на основі аналізу приймається рішення про вибір альтернативи, яка найбільше відповідає цілям підприємства та забезпечує максимальну конкурентоспроможність.
- 7. Реалізація рішення – після прийняття рішення здійснюється його впровадження:
 - розробка плану дій;
 - визначення відповідальних осіб;
 - контроль виконання.
- 8. Оцінка результатів – здійснюється моніторинг і оцінка досягнутих результатів. При необхідності проводиться коригування дій.

Рішення у системі управління конкурентоспроможністю класифікують за такими ознаками:

1. За рівнем управління:
 - стратегічні рішення – довгострокові рішення, що впливають на позицію підприємства на ринку (наприклад, вибір стратегії диференціації або лідерства за витратами);
 - тактичні рішення – середньострокові дії для реалізації стратегічних цілей (наприклад, вибір каналів дистрибуції);
 - операційні рішення – короткострокові, пов'язані з повсякденною діяльністю (наприклад, вирішення логістичних питань).
2. За характером:

- програмовані рішення – рутинні, стандартизовані рішення, що приймаються за встановленими процедурами (наприклад, управління запасами);
- непрограмовані рішення – складні рішення, що потребують творчого підходу (наприклад, вибір нового ринку для виходу).

3. За ступенем участі:

- індивідуальні рішення – приймаються однією особою (наприклад, директором);
- колективні рішення – залучають групу експертів або працівників (наприклад, стратегічні сесії).

Методи прийняття рішень у системі управління конкурентоспроможністю:

1. Кількісні методи:

- метод аналізу витрат і вигод: використовується для оцінки економічної доцільності рішень;
- моделювання: побудова моделей для прогнозування результатів рішень;
- лінійне програмування: оптимізація розподілу ресурсів.

2. Якісні методи:

- експертні оцінки: збір думок експертів для вибору оптимального варіанту;
- SWOT-аналіз: оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз;
- Делфі-метод: ітеративний процес отримання консенсусу серед експертів.

3. Комбіновані методи:

- використання одночасно кількісних і якісних підходів для прийняття рішень (наприклад, метод сценаріїв).

Виклики у процесі прийняття рішень у системі управління конкурентоспроможністю:

- невизначеність – неповна або неточна інформація про ринок і конкурентів;
- ризики – економічні, політичні, технологічні ризики;

- конфлікти інтересів – відмінності у поглядах керівництва та працівників;
- обмежені ресурси – недостатність фінансів, часу чи персоналу для реалізації ідеальних рішень.

Інструментами підтримки прийняття рішень у системі управління конкурентоспроможністю є:

- інформаційні системи управління (MIS) – надання даних для аналізу та моніторингу;
- системи підтримки прийняття рішень (DSS) – використання математичних моделей і аналітичних інструментів;
- цифрові платформи – CRM, ERP для автоматизації процесів і аналізу даних.

Ефективність прийняття рішень безпосередньо впливає на:

- здатність підприємства до адаптації до змін ринкових умов;
- оптимальне використання ресурсів;
- формування довгострокових конкурентних переваг;
- зростання прибутковості та ринкової частки.

Ефективне прийняття рішень у системі управління конкурентоспроможністю є основою успіху підприємства, оскільки воно дозволяє не лише реагувати на виклики, але й активно впливати на формування сприятливих умов для свого розвитку.

Тести

1. Властивість системи управління конкурентоспроможністю підприємства «Системний підхід» означає, що:

- а) система орієнтована на максимальне задоволення потреб споживачів. Вона передбачає вивчення їхніх очікувань, потреб і поведінки з метою створення продуктів і послуг, що перевершують пропозиції конкурентів;
- б) система управління конкурентоспроможністю повинна бути динамічною, тобто здатною швидко

реагувати на зміни у зовнішньому середовищі (економічні коливання, дії конкурентів, технологічний прогрес, зміни в законодавстві);

- в) система враховує всі аспекти діяльності підприємства, що впливають на його конкурентоспроможність: якість продукції, ефективність управління, маркетингові стратегії, фінансову стійкість, мотивацію персоналу, використання ресурсів і вплив на навколишнє середовище;
- г) система управління конкурентоспроможністю інтегрує всі функції підприємства (маркетинг, виробництво, фінанси, управління персоналом тощо) у єдиний механізм. Такий підхід забезпечує синергію між різними елементами діяльності, що сприяє підвищенню загальної ефективності підприємства.

2. Властивість системи управління конкурентоспроможністю підприємства «Орієнтація на споживача» означає, що:

- а) система управління конкурентоспроможністю повинна бути динамічною, тобто здатною швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі (економічні коливання, дії конкурентів, технологічний прогрес, зміни в законодавстві);
- б) система орієнтована на максимальне задоволення потреб споживачів. Вона передбачає вивчення їхніх очікувань, потреб і поведінки з метою створення продуктів і послуг, що перевершують пропозиції конкурентів;
- в) система управління конкурентоспроможністю інтегрує всі функції підприємства (маркетинг, виробництво, фінанси, управління персоналом тощо) у єдиний механізм. Такий підхід забезпечує синергію між різними елементами діяльності, що сприяє підвищенню загальної ефективності підприємства;
- г) система враховує всі аспекти діяльності підприємства, що впливають на його конкурентоспроможність: якість продукції, ефективність управління,

маркетингові стратегії, фінансову стійкість, мотивацію персоналу, використання ресурсів і вплив на навколишнє середовище.

3. Властивість системи управління конкурентоспроможністю підприємства «Гнучкість і адаптивність» означає, що:

- а) система враховує всі аспекти діяльності підприємства, що впливають на його конкурентоспроможність: якість продукції, ефективність управління, маркетингові стратегії, фінансову стійкість, мотивацію персоналу, використання ресурсів і вплив на навколишнє середовище;
- б) система управління конкурентоспроможністю повинна бути динамічною, тобто здатною швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі (економічні коливання, дії конкурентів, технологічний прогрес, зміни в законодавстві);
- в) система орієнтована на максимальне задоволення потреб споживачів. Вона передбачає вивчення їхніх очікувань, потреб і поведінки з метою створення продуктів і послуг, що перевершують пропозиції конкурентів;
- г) система управління конкурентоспроможністю інтегрує всі функції підприємства (маркетинг, виробництво, фінанси, управління персоналом тощо) у єдиний механізм. Такий підхід забезпечує синергію між різними елементами діяльності, що сприяє підвищенню загальної ефективності підприємства.

4. Властивість системи управління конкурентоспроможністю підприємства «Орієнтація на стійкі конкурентні переваги» означає, що:

- а) система управління конкурентоспроможністю активно використовує цифрові технології, такі як: системи управління даними (CRM, ERP); аналітичні інструменти для оцінки ринку та конкурентів; автоматизація

бізнес-процесів; інструменти онлайн-просування і маркетингу;

- б) управління конкурентоспроможністю враховує зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства: ринкові тенденції; дії конкурентів; економічні, політичні та соціальні зміни; впровадження міжнародних стандартів;
- в) система спрямована на створення довгострокових конкурентних переваг, які є унікальними та важко повторюваними конкурентами;
- г) система орієнтована на досягнення максимальних результатів з мінімальними витратами.

5. Властивість системи управління конкурентоспроможністю підприємства «Використання сучасних технологій» означає, що:

- а) управління конкурентоспроможністю враховує зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства: ринкові тенденції; дії конкурентів; економічні, політичні та соціальні зміни; впровадження міжнародних стандартів;
- б) система управління конкурентоспроможністю активно використовує цифрові технології, такі як: системи управління даними (CRM, ERP); аналітичні інструменти для оцінки ринку та конкурентів; автоматизація бізнес-процесів; інструменти онлайн-просування і маркетингу;
- в) система спрямована на створення довгострокових конкурентних переваг, які є унікальними та важко повторюваними конкурентами;
- г) система орієнтована на досягнення максимальних результатів з мінімальними витратами.

6. Властивість системи управління конкурентоспроможністю підприємства «Пріоритет ефективності» означає, що:

- а) система орієнтована на досягнення максимальних результатів з мінімальними витратами;

- б) управління конкурентоспроможністю враховує зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства: ринкові тенденції; дії конкурентів; економічні, політичні та соціальні зміни; впровадження міжнародних стандартів;
- в) система спрямована на створення довгострокових конкурентних переваг, які є унікальними та важко повторюваними конкурентами;
- г) система управління конкурентоспроможністю активно використовує цифрові технології, такі як: системи управління даними (CRM, ERP); аналітичні інструменти для оцінки ринку та конкурентів; автоматизація бізнес-процесів; інструменти онлайн-просування і маркетингу.

7. Впровадження інноваційних рішень є ключовим принципом, який дозволяє підприємству створювати нові ринкові ніші та забезпечувати довгострокові конкурентні переваги – це принцип управління конкурентоспроможністю:

- а) інноваційність;
- б) комплексність;
- в) пріоритет ефективності;
- г) сталість;
- д) орієнтація на конкурентні переваги.

8. Урахування всіх чинників, які впливають на конкурентоспроможність, включаючи внутрішні ресурси (трудові, матеріальні, фінансові) та зовнішнє середовище (ринкові умови, конкуренцію, законодавство) – це принцип управління конкурентоспроможністю:

- а) інноваційність;
- б) комплексність;
- в) пріоритет ефективності;
- г) сталість;
- д) орієнтація на конкурентні переваги.

9. Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності через дотримання принципів сталого розвитку: економічна стабільність, екологічна відповідальність, соціальна відповідальність – це принцип управління конкурентоспроможністю:

- а) пріоритет ефективності;
- б) орієнтація на конкурентні переваги;
- в) інноваційність;
- г) сталість;
- д) комплексність.

10. Управління зосереджене на створенні унікальних конкурентних переваг, які важко відтворити або скопіювати конкурентами – це принцип управління конкурентоспроможністю:

- а) пріоритет ефективності;
- б) орієнтація на конкурентні переваги;
- в) інноваційність;
- г) сталість;
- д) комплексність.

Завдання для самоперевірки

Завдання 1. Встановити відповідність складових системи управління конкурентоспроможністю їх характеристики

№ з/п	Складові	Характеристика складових
1___	Стратегічне управління	А) – визначення місії, бачення і стратегічних цілей підприємства; – розробка конкурентних стратегій (лідерство за витратами, диференціація, фокусування на ніші); – аналіз зовнішнього середовища (ринкові тенденції, конкуренти, макроекономічні чинники); – SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз

Т Е М А 3

Система управління конкурентоспроможністю підприємства

2____	Операцій- не управлін- ня	Б) – аналіз потреб і очікувань споживачів; – розробка маркетингових стратегій для формуван- ня попиту та підтримки лояльності клієнтів; – формування унікальної торгової пропозиції (USP)
3____	Марке- тинг і управлін- ня ринком	В) – управління витратами та інвестиціями в конку- рентоспроможність; – оцінка фінансових ризиків і їх мінімізація; – розробка моделей оптимізації фінансових ресурсів
4____	Іннова- ційний розвиток	Г) – постійне оцінювання досягнення поставлених цілей; – використання КРІ (ключових показників ефектив- ності) для вимірювання успіху стратегій; – гнучке коригування планів залежно від змін ринкової ситуації
5____	Управлін- ня персона- лом	Д) – підвищення кваліфікації працівників; – формування корпоративної культури, орієнтова- ної на інновації та ефективність; – мотивація персоналу для досягнення стратегіч- них цілей
6____	Фінансо- вий менедж- мент	Е) – впровадження нових технологій, продуктів і послуг; – розвиток цифрових технологій і автоматизація процесів; – розробка інноваційних бізнес-моделей
7____	Моніто- ринг і контроль	Є) – забезпечення ефективного функціонування бізнес-процесів; – оптимізація виробництва, зменшення витрат, підвищення продуктивності; – забезпечення якості продукції відповідно до очікувань споживачів

Завдання 2. Встановити відповідність особливостей системи управління конкурентоспроможністю їх характеристиці

№ з/п	Особливість	Характеристика особливості
1____	Системний підхід	А) Система враховує всі аспекти діяльності підприємства, що впливають на його конкурентоспроможність: якість продукції, ефективність управління, маркетингові стратегії, фінансову стійкість, мотивацію персоналу, використання ресурсів і вплив на навколишнє середовище
2____	Орієнтація на споживача	Б) Система управління конкурентоспроможністю повинна бути динамічною, тобто здатною швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі (економічні коливання, дії конкурентів, технологічний прогрес, зміни в законодавстві). Ця особливість передбачає постійний моніторинг ринку та готовність до швидкого прийняття управлінських рішень
3____	Гнучкість і адаптивність	В) Управління конкурентоспроможністю враховує зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства: ринкові тенденції; дії конкурентів; економічні, політичні та соціальні зміни; впровадження міжнародних стандартів
4____	Інноваційність	Г) Однією з ключових особливостей є постійний пошук і впровадження інновацій, як у продуктах і послугах, так і в процесах. Інноваційність забезпечує підприємству можливість випереджати конкурентів і створювати нові ринкові ніші
5____	Комплексність	Д) Система орієнтована на максимальне задоволення потреб споживачів. Вона передбачає вивчення їхніх очікувань, потреб і поведінки з метою створення продуктів і послуг, що перевершують пропозиції конкурентів
6____	Орієнтація на стійкі конкурентні переваги	Е) Система спрямована на створення довгострокових конкурентних переваг, які є унікальними та важко повторюваними конкурентами. Це може бути: інноваційна продукція; високий рівень обслуговування клієнтів; ефективна організація виробництва; сильний бренд і репутація

Т Е М А 3

Система управління конкурентоспроможністю підприємства

7____	Використання сучасних технологій	Є) Система управління конкурентоспроможністю активно використовує цифрові технології, такі як: системи управління даними (CRM, ERP); аналітичні інструменти для оцінки ринку та конкурентів; автоматизація бізнес-процесів; інструменти онлайн-просування і маркетингу
8____	Пріоритет ефективності	Ж) Система орієнтована на досягнення максимальних результатів з мінімальними витратами
9____	Взаємозв'язок із зовнішнім середовищем	З) Ефективне управління конкурентоспроможністю передбачає інтеграцію довгострокових стратегічних цілей з короткостроковими операційними завданнями. Це забезпечує узгодженість дій на всіх рівнях управління
10____	Мотивація персоналу	Й) Система враховує важливість людського фактора у досягненні конкурентоспроможності
11____	Контроль і моніторинг	К) Система управління конкурентоспроможністю інтегрує всі функції підприємства (маркетинг, виробництво, фінанси, управління персоналом тощо) у єдиний механізм. Такий підхід забезпечує синергію між різними елементами діяльності, що сприяє підвищенню загальної ефективності підприємства
12____	Орієнтація на сталий розвиток	Л) Постійне оцінювання результатів і контроль виконання стратегій є ключовими для успішного управління. Система передбачає регулярний аналіз досягнень і внесення коригувань до планів залежно від реальної ситуації на ринку
13____	Використання аналітичних інструментів	М) Система активно використовує інструменти стратегічного аналізу, такі як: SWOT-аналіз; PESTEL-аналіз; аналіз конкурентів (5 сил Портера); матриця BCG та інші
14____	Інтеграція стратегічного і тактичного управління	Н) Сучасна система управління конкурентоспроможністю враховує принципи сталого розвитку: екологічна відповідальність; соціальна відповідальність; довгострокова економічна стабільність

Завдання 3. Встановити відповідність принципів управління конкурентоспроможністю їх характеристики

№ з/п	Принципи	Характеристика принципів
1____	Системність	А) Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності через дотримання принципів сталого розвитку: економічна стабільність, екологічна відповідальність, соціальна відповідальність
2____	Гнучкість	Б) Система управління повинна бути здатною швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, такі як економічні кризи, нові технології, зміни у споживчих перевагах
3____	Адаптивність	В) Забезпечується через регулярний моніторинг ринку та аналіз конкурентного середовища
4____	Орієнтація на споживача	Г) Управління конкурентоспроможністю охоплює всі аспекти діяльності підприємства: виробництво, маркетинг, фінанси, інновації, управління персоналом тощо. Системний підхід передбачає взаємозв'язок та координацію між усіма елементами системи для досягнення синергії
5____	Інноваційність	Д) Впровадження інноваційних рішень є ключовим принципом, який дозволяє підприємству створювати нові ринкові ніші та забезпечувати довгострокові конкурентні переваги
6____	Комплексність	Е) Управління зосереджене на створенні унікальних конкурентних переваг, які важко відтворити або скопіювати конкурентами
7____	Пріоритет ефективності	Є) Управління спрямоване на досягнення максимально можливих результатів при оптимальних витратах. Це включає раціональне використання ресурсів, оптимізацію витрат і підвищення продуктивності
8____	Сталість	Ж) Урахування всіх чинників, які впливають на конкурентоспроможність, включаючи внутрішні ресурси (трудові, матеріальні, фінансові) та зовнішнє середовище (ринкові умови, конкуренцію, законодавство)
9____	Орієнтація на конкурентні переваги	З) Управління конкурентоспроможністю спрямоване на задоволення потреб споживачів. Це досягається шляхом вивчення очікувань клієнтів, забезпечення високої якості продукції та послуг

Завдання 4. Встановити відповідність підходів до управління конкурентоспроможністю їх характеристики

№ з/п	Підхід	Характеристика підходу
1____	Стратегічний підхід	А) базується на впровадженні цифрових технологій у всі аспекти діяльності підприємства; використання автоматизації, аналітики даних, систем CRM, ERP для підвищення ефективності управління
2____	Тактичний підхід	Б) фокусується на середньострокових цілях, які реалізують стратегічні плани; забезпечує узгодженість між різними функціональними підрозділами підприємства; включає розробку програм маркетингу, планування виробництва, управління логістикою тощо
3____	Операційний підхід	В) орієнтований на формування довгострокових цілей і визначення шляхів їх досягнення; включає стратегічний аналіз ринку, конкурентного середовища, сильних і слабких сторін підприємства; основні інструменти: SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, матриця BCG, аналіз п'яти сил Портера
4____	Інноваційний підхід	Г) орієнтований на досягнення економічних результатів із врахуванням екологічних і соціальних аспектів; включає екологічно чисті технології, соціальні програми для працівників і споживачів
5____	Маркетинговий підхід	Д) передбачає впровадження новітніх технологій, продуктів, бізнес-моделей; спрямований на створення інноваційних конкурентних переваг; акцент на інвестиціях у R&D
6____	Орієнтований на ресурси підхід	Е) передбачає оптимальне використання ресурсів підприємства для підвищення його конкурентоспроможності; включає управління людським капіталом, фінансовими, матеріальними та інформаційними ресурсами

7----	Підхід на основі сталого розвитку	Є) зосереджений на короткострокових цілях і щоденній діяльності підприємства; забезпечує реалізацію конкретних заходів, спрямованих на підвищення якості продукції, оптимізацію витрат та підвищення продуктивності
8----	Цифровий підхід	Ж) орієнтований на вивчення та задоволення потреб споживачів; використовуються інструменти сегментації ринку, позиціонування продуктів, аналіз конкурентів; включає побудову сильного бренду та формування лояльності клієнтів

Практична робота

Завдання 1. Аналіз системи управління конкурентоспроможністю

1. Виберіть конкретне підприємство (реальне або умовне) для аналізу.
2. Опишіть основні складові його системи управління конкурентоспроможністю:
 - організаційна структура;
 - інструменти управління конкурентоспроможністю;
 - стратегії забезпечення конкурентних переваг.
3. Визначте, які ресурси та механізми підприємство використовує для підтримки своєї конкурентоспроможності.

Завдання 2. SWOT-аналіз системи управління

1. Виконайте SWOT-аналіз обраного підприємства:
 - визначте його сильні та слабкі сторони у системі управління конкурентоспроможністю;
 - вкажіть можливості та загрози зовнішнього середовища.
2. Результати оформіть у вигляді таблиці.

Завдання 3. Оцінка ефективності системи управління

1. Оцініть ефективність системи управління конкурентоспроможністю підприємства за такими критеріями:
 - рівень реалізації стратегічних цілей;
 - використання інноваційних інструментів;
 - гнучкість управлінських рішень;
 - ефективність маркетингових стратегій.
2. Використайте бальну шкалу (наприклад, від 1 до 10) для оцінювання кожного критерію. Результати оформіть у вигляді таблиці.

Завдання 4. Розробка заходів для вдосконалення

1. На основі проведеного аналізу сформулюйте рекомендації для покращення системи управління конкурентоспроможністю:
 - запропонуйте зміни у стратегіях управління;
 - розробіть інструменти для моніторингу та оцінки результативності;
 - опишіть можливості впровадження інновацій у систему управління.
2. Підготуйте план заходів із зазначенням строків виконання та очікуваних результатів.

Завдання 5. Розробка стратегії управління конкурентоспроможністю

1. Розробіть нову або вдоскональте існуючу стратегію управління конкурентоспроможністю для обраного підприємства:
 - визначте цілі та пріоритети стратегії;
 - оберіть підходи (наприклад, стратегія лідерства за витратами, диференціація, фокусування);
 - запропонуйте конкретні дії для реалізації.
2. Оформіть стратегію у вигляді презентації або плану (2–3 сторінки).

Питання для обговорення

1. Охарактеризуйте поняття системи управління конкурентоспроможністю.
2. Які особливості системи управління конкурентоспроможністю?
3. Охарактеризуйте структуру системи управління конкурентоспроможністю підприємства.
4. Охарактеризуйте зміст системи управління конкурентоспроможністю підприємства.
5. Назвіть принципи управління конкурентоспроможністю.
6. Охарактеризуйте підходи до управління конкурентоспроможністю.
7. Назвіть етапи прийняття рішень у системі управління конкурентоспроможністю підприємства.
8. Охарактеризуйте методи прийняття рішень у системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Теми рефератів

1. Підходи до управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах.
2. Інноваційний розвиток як основа конкурентоспроможності підприємства.
3. Вплив зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства.

Питання для самостійного вивчення

1. Маркетингові стратегії в управлінні конкурентоспроможністю.
2. Управління ресурсами підприємства для підвищення його конкурентоспроможності.
3. Аналіз конкурентоспроможності підприємства: методи та інструменти.

ТЕМА 4. КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА АНАЛІЗ

- 4.1. Структура та характеристика конкурентного середовища підприємства.*
- 4.2. Порядок проведення аналізу стану конкуренції на товарному ринку.*
- 4.3. Структура та основні етапи конкурентного аналізу.*
- 4.4. Конкурентна карта ринку: зміст та принципи побудови.*

4.1. Структура та характеристика конкурентного середовища підприємства

Конкурентне середовище підприємства – це сукупність зовнішніх чинників і суб'єктів, що впливають на його діяльність, забезпечуючи або обмежуючи можливості досягнення стратегічних цілей та конкурентних переваг. Це середовище складається з безпосередніх і потенційних конкурентів, споживачів, постачальників, замінників продукції та різних регуляторних і зовнішніх чинників.

Конкурентне середовище можна поділити на кілька основних елементів: безпосередні конкуренти, потенційні конкуренти, замінники (субститути), споживачі, постачальники, державні органи та регуляторне середовище, партнери та суміжні суб'єкти (табл. 4.1).

Таблиця 4.1. Структура конкурентного середовища підприємства

Елементи	Характеристика елементів
1	2
Безпосередні конкуренти	Це підприємства, що діють у межах того ж самого ринку і пропонують подібні товари чи послуги. Вони змагаються за ринкову частку через якість продукції, цінову політику, обслуговування та інші чинники
Потенційні конкуренти	Це компанії, що можуть увійти на ринок у майбутньому. Вони створюють загрозу через можливість змінити ринковий баланс. Бар'єри входу, такі як високі витрати на запуск, технологічні вимоги та правові обмеження, впливають на інтенсивність цієї загрози
Замінники (субститути)	Це товари або послуги, які можуть задовольняти ті самі потреби споживачів, але іншими способами. Замінники часто з'являються через технологічні інновації або зміни уподобань споживачів
Споживачі	Ключова група, від якої залежить попит на продукцію чи послуги підприємства. Споживачі впливають на політику компанії через свої очікування щодо ціни, якості, сервісу та інновацій
Постачальники	Це суб'єкти, які забезпечують ресурси для виробництва продукції. Їхня сила залежить від ступеня залежності підприємства від конкретних постачальників, рівня конкуренції серед них та доступності ресурсів
Державні органи та регуляторне середовище	Роль держави в конкурентному середовищі полягає у створенні нормативних умов для ведення бізнесу. Регулювання може стосуватися як антимонопольного законодавства, так і питань захисту прав споживачів та екологічних стандартів
Партнери та суміжні суб'єкти	Це організації, що працюють у суміжних галузях або в межах одного ланцюга створення вартості. Партнерство з ними може сприяти взаємній вигоді та зміцненню ринкових позицій

Для конкурентного середовища є характерним:

1. Інтенсивність конкуренції – рівень конкуренції на ринку залежить від кількості підприємств, рівня диференціації продукції та бар'єрів виходу з ринку. Висока конкуренція стимулює розвиток технологій і якості продуктів.
2. Рівень бар'єрів входу – чинники, що перешкоджають новим гравцям увійти на ринок:
 - високі стартові витрати;
 - необхідність технічних знань або патентів;
 - лояльність споживачів до існуючих брендів.
3. Темпи змін у середовищі – конкурентне середовище може бути стабільним або динамічним. Швидкі зміни пов'язані з технологічним прогресом, глобалізацією та змінами уподобань споживачів.
4. Взаємодія учасників – підприємства можуть як конкурувати, так і співпрацювати. Наприклад, створення стратегічних альянсів між конкурентами для розробки нових технологій може стати взаємовигідним.
5. Рівень інноваційності – інновації стають основним інструментом у конкурентній боротьбі. Компанії, які вчасно адаптують нові технології, отримують конкурентні переваги.
6. Економічна та соціальна вразливість – підприємства залежать від загальної економічної ситуації, зокрема, рівня доходів населення, політичної стабільності та інших макроекономічних чинників.

Для оцінки конкурентного середовища використовують різні методи, що дозволяють здійснювати стратегічне планування і прийняття рішень:

1. Модель п'яти сил Портера дозволяє оцінити:
 - конкуренцію серед існуючих учасників ринку;
 - загрозу появи нових конкурентів;
 - тиск з боку замінників;

- вплив постачальників;
 - вплив споживачів.
2. SWOT-аналіз – визначення сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін, а також зовнішніх можливостей (Opportunities) та загроз (Threats).
 3. PESTEL-аналіз – оцінка зовнішніх чинників, які впливають на підприємство: політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових.
 4. Аналіз конкурентних переваг – оцінка ключових характеристик продукту або послуги, що забезпечують перевагу над конкурентами (якість, ціна, бренд, унікальні технології).
 5. Бенчмаркінг – порівняння результатів діяльності компанії з найкращими практиками у галузі для виявлення можливостей вдосконалення.

Конкурентне середовище є динамічним і складним, тому успішність підприємства залежить від його здатності адаптуватися до змін, аналізувати загрози та можливості, а також розробляти інноваційні стратегії. Глибокий аналіз структури і характеристик конкурентного середовища дає змогу компанії створювати та зберігати стійкі конкурентні переваги.

4.2. Порядок проведення аналізу стану конкуренції на товарному ринку

Аналіз стану конкуренції на товарному ринку – це багатоступеневий процес, який дозволяє оцінити конкурентну ситуацію, виявити сильні та слабкі сторони учасників ринку, а також розробити стратегічні рекомендації для зміцнення позицій підприємства. Цей процес передбачає виконання низки послідовних етапів (табл. 4.2).

Таблиця 4.2. Етапи аналізу стану конкуренції на товарному ринку

Етапи	Характеристика етапу	Результати етапу
1	2	3
1. Поста-новка цілей аналізу	Визначення основних цілей, які можуть включати: – виявлення рівня конкуренції на ринку; – оцінка ринкових часток конкурентів; – визначення конкурентних переваг і недоліків підприємства; – аналіз тенденцій і змін на ринку; – розробка стратегій для досягнення конкурентних переваг	Чітко сформульовані цілі та завдання, що спрямовують подальші дії
2. Збір і аналіз інформації про ринок	Включає вивчення ринкової ситуації, збору даних про ключових гравців і чинників, що впливають на конкуренцію. 1. Ідентифікація ринкових гравців: – основні конкуренти (локальні, регіональні, міжнародні); – потенційні конкуренти (нові гравці); – постачальники та дистриб'ютори. 2. Дослідження ринкових характеристик: – розмір і обсяг ринку; – темпи зростання ринку; – структура попиту та пропозиції; – рівень диференціації продукції; 3. Збір інформації про конкурентів: – продуктовий асортимент, цінова політика; – канали збуту та маркетингові стратегії; – технологічний рівень і якість продукції.	Створено базу даних про ринок і ключових гравців
3. Оцінка конкурентного середовища	Для оцінки рівня конкуренції використовують різні методики: 1. Модель п'яти сил Портера: – загроза нових конкурентів; – сила постачальників; – сила споживачів; – загроза заміників; – інтенсивність конкуренції між існуючими гравцями. 2. SWOT-аналіз: – визначення сильних і слабких сторін підприємства; – оцінка зовнішніх можливостей і загроз. 3. PESTEL-аналіз: – політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники, що впливають на конкуренцію. 4. Аналіз ринкової частки: – визначення ринкових часток основних конкурентів; – оцінка позиції підприємства на ринку	Оцінено конкурентний тиск і зовнішні чинники, що впливають на ринок

Руснак А.В. • Надточій І.І.
Управління конкурентоспроможністю в бізнес-середовищі

1	2	3
4. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства	Проводиться внутрішній аудит підприємства для виявлення його конкурентоспроможності: 1. Аналіз продуктового портфеля: – якість, ціна, унікальність продуктів; – рівень технологічності. 2. Фінансовий аналіз: – витрати на виробництво; – рентабельність і ліквідність. 3. Оцінка маркетингових стратегій: – канали продажів і рекламні кампанії; – лояльність споживачів. 4. Оцінка ресурсів підприємства: – людські ресурси; – технологічні потужності	Чітке розуміння сильних і слабких сторін підприємства, а також потенціал для вдосконалення
5. Виявлення тенденцій і прогнозування розвитку ринку	Цей етап включає аналіз динаміки ринку та прогнозування майбутніх змін: 1. Оцінка тенденцій: – споживчі вподобання; – технологічні інновації; – зміни у регулюванні галузі. 2. Прогнозування: – оцінка перспектив зростання ринку; – можливі зміни у конкурентній структурі	Розроблені прогнози для прийняття стратегічних рішень
6. Формування рекомендацій та стратегій	На основі зібраних даних та проведеного аналізу розробляються стратегії для зміцнення ринкових позицій підприємства: 1. Стратегії зростання: – розширення ринкової частки; – запуск нових продуктів; – вихід на нові ринки. 2. Стратегії диференціації: – підвищення якості продуктів; – створення унікальних характеристик. 3. Цінові стратегії: – зниження витрат; – гнучкість у ціноутворенні. 4. Інноваційні стратегії: – інвестування в R&D (дослідження та розробки); – використання новітніх технологій	Розроблено конкретний план дій для підвищення конкурентоспроможності підприємства
7. Моніторинг та коригування стратегії	Остаточний етап передбачає постійний контроль за виконанням розроблених стратегій і адаптацію до змін на ринку: 1. Моніторинг ключових показників: – частка ринку; – обсяги продажів; – рівень задоволеності клієнтів. 2. Оцінка ефективності стратегії: – виявлення недоліків і коригування; – реакція на зміни в конкурентному середовищі	Гнучке управління стратегіями для досягнення сталого успіху

Аналіз стану конкуренції на товарному ринку – це комплексний процес, який вимагає чіткого планування, збору даних та використання сучасних методик оцінки. Успішне проведення аналізу дозволяє підприємству зайняти вигідну позицію на ринку, ефективно реагувати на виклики та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

4.3. Структура та основні етапи конкурентного аналізу

Конкурентний аналіз – це процес дослідження конкурентного середовища з метою оцінки позицій підприємства на ринку, виявлення сильних і слабких сторін конкурентів, а також розробки ефективних стратегій для зміцнення конкурентоспроможності. Він є ключовою складовою стратегічного управління та маркетингового планування.

Структура конкурентного аналізу:

1. Ідентифікація конкурентів:
 - основні конкуренти (прямі конкуренти, що пропонують аналогічні товари чи послуги);
 - потенційні конкуренти (компанії, які можуть вийти на ринок);
 - непрямі конкуренти (компанії, що пропонують заміники або альтернативи).
2. Аналіз конкурентних переваг:
 - якість продуктів та послуг;
 - рівень цін;
 - канали дистрибуції;
 - маркетингові стратегії;
 - репутація та лояльність клієнтів.
3. Оцінка ринкових позицій:
 - розмір ринкової частки;
 - темпи зростання;
 - інноваційна активність;

- рівень впливу на галузь.
- 4. Дослідження зовнішніх чинників:
 - економічні умови;
 - технологічний розвиток;
 - законодавчі та регуляторні вимоги;
 - соціальні та культурні зміни.
- 5. Визначення сильних і слабких сторін конкурентів:
 - порівняння ключових характеристик продукції та послуг;
 - аналіз операційних витрат і прибутковості;
 - оцінка ресурсного потенціалу (кадрові, фінансові, технологічні ресурси).

Основними етапами конкурентного аналізу є: визначення цілей аналізу, збір даних, сегментація конкурентів, порівняльний аналіз (бенчмаркінг), аналіз сильних і слабких сторін (SWOT-аналіз), оцінка конкурентного середовища, формування стратегій реагування, моніторинг і контроль (табл. 4.3).

Таблиця 4.3. Етапи конкурентного аналізу

Етапи	Характеристика етапу
1	2
1. Визначення цілей аналізу	Необхідно чітко сформулювати цілі дослідження, які можуть включати: – виявлення конкурентних переваг; – оцінку загроз для ринкової позиції підприємства; – пошук нових можливостей для розвитку
2. Збір даних	– первинні дані: опитування клієнтів, інтерв'ю з партнерами, спостереження за діяльністю конкурентів; – вторинні дані: звіти, аналітичні дослідження, відкриті джерела (сайти конкурентів, ЗМІ)
3. Сегментація конкурентів	– розподіл конкурентів за категоріями залежно від масштабу діяльності, рівня впливу та ринкової стратегії; – визначення ключових гравців у кожному сегменті
4. Порівняльний аналіз (бенчмаркінг)	– оцінка продуктивності конкурентів у ключових аспектах (ціна, якість, обслуговування, інновації); – виявлення найкращих практик, які можна впровадити у власній діяльності

5. Аналіз сильних і слабких сторін (SWOT-аналіз)	– сильні сторони: фактори, які надають конкуренту перевагу на ринку; – слабкі сторони: аспекти, які обмежують його конкурентоспроможність; можливості: зовнішні фактори, які сприяють розвитку бізнесу; – загрози: зовнішні умови, що можуть негативно вплинути на діяльність
6. Оцінка конкурентного середовища	– використання моделі п'яти сил Портера для оцінки: рівня конкуренції між існуючими гравцями, загрози з боку нових учасників ринку, сили постачальників, впливу покупців, ризику появи заміників
7. Формування стратегій реагування	– розробка стратегій для посилення конкурентних переваг (наприклад, інновації, зниження витрат, підвищення якості продукції); – визначення дій для мінімізації впливу слабких сторін та загроз
8. Моніторинг і контроль	– постійний аналіз динаміки змін у конкурентному середовищі; – адаптація стратегій залежно від ринкових умов

Структура та етапи конкурентного аналізу сприяють формуванню ефективних стратегій, що забезпечують стійкі конкурентні переваги. Постійний моніторинг і адаптація до змін одна з умов успіху в умовах сучасного бізнес-середовища.

4.4. Конкурентна карта ринку: зміст та принципи побудови

Конкурентна карта ринку – це інструмент стратегічного аналізу, який дозволяє компаніям зрозуміти свою позицію на ринку, визначити основних конкурентів та їх стратегії, а також виявити можливості для покращення конкурентоспроможності. Цей аналіз є ключовим елементом у формуванні успішної стратегії бізнесу.

Основними компонентами конкурентної карти є:

- сегментація ринку: визначення основних груп споживачів та їх характеристик;

- ідентифікація конкурентів: визначення основних гравців у галузі, їх продуктів та ринкових часток;
- параметри конкурентного аналізу: оцінка таких факторів, як ціна, якість, інноваційність, сервіс та інші характеристики продукції або послуг;
- аналіз споживачів: розуміння потреб, очікувань і задоволеності клієнтів;
- позиціонування на ринку: візуалізація позицій компанії та її конкурентів у визначених сегментах ринку.

Методи збору інформації для побудови карти:

- маркетингові дослідження (опитування, інтерв'ю, фокус-групи);
- аналіз відкритих джерел (фінансові звіти, публікації, сайти конкурентів);
- спостереження за діяльністю конкурентів (ціни, рекламні кампанії, нові продукти);
- внутрішній аналіз продажів та зворотного зв'язку від клієнтів.

Візуалізація даних здійснюється з використанням:

- побудови графіків, діаграм та таблиць для кращого розуміння ринкової ситуації;
- використання інструментів SWOT-аналізу для визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз;
- мапи сприйняття (Perceptual Maps) для ілюстрації позицій брендів у сприйнятті споживачів.

Основні принципи побудови конкурентної карти ринку наведені у табл. 4.4.

Таблиця 4.4. Принципи побудови конкурентної карти ринку

Принципи	Характеристика принципів
Чіткість цілей	Визначення основної мети створення карти (аналіз конкуренції, пошук нових ринкових можливостей, розробка стратегії)

Т Е М А 4
Конкурентне середовище підприємства: сутність та аналіз

Актуальність даних	Збір тільки актуальної та достовірної інформації. Постійне оновлення карти в залежності від змін на ринку
Релевантність критеріїв аналізу	Вибір тих параметрів, які є найбільш важливими для споживачів і визначають конкурентоспроможність у галузі
Об'єктивність оцінки	Використання незалежних джерел інформації. Уникнення упереджених висновків
Простота та наочність	Створення зрозумілих і легких для інтерпретації графіків та таблиць

Кроки побудови конкурентної карти ринку:

1. Визначення цільового ринку: аналіз географічних, демографічних, поведінкових характеристик споживачів.
2. Ідентифікація основних гравців: формування списку конкурентів, які мають суттєвий вплив на ринок.
3. Збір та аналіз даних:
 - оцінка конкурентних переваг та слабких місць кожного гравця;
 - порівняння цін, асортименту, маркетингових стратегій та рівня обслуговування.
4. Побудова мапи позиціонування: визначення ключових факторів, які впливають на сприйняття бренду споживачами (ціна-якість, інноваційність-традиційність).
5. Інтерпретація результатів:
 - виявлення незаповнених ніш та перспективних напрямків для розвитку;
 - оцінка ризиків та можливостей для компанії.

Напрями практичного застосування конкурентної карти:

1. Розробка маркетингових стратегій:
 - оптимізація цінової політики;
 - пошук можливостей для впровадження інновацій.
2. Покращення взаємодії з клієнтами:

- підвищення рівня задоволеності клієнтів через краще розуміння їхніх потреб)
- 3. Відстеження конкурентів:
 - виявлення змін у стратегіях конкурентів;
 - оцінка ефективності власних дій у порівнянні з конкурентами.
- 4. Прийняття стратегічних рішень:
 - вибір пріоритетних напрямків розвитку;
 - оцінка доцільності виходу на нові ринки.

Конкурентна карта ринку є важливим інструментом для будь-якого бізнесу, що прагне зберігати конкурентоспроможність і досягати успіху. Її побудова вимагає ретельного аналізу, збирання даних і правильної інтерпретації отриманих результатів. Використовуючи цей інструмент, компанія може ефективно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, знаходити нові можливості та зміцнювати свої позиції.

Тести

1. До елементів конкурентного середовища відносяться:

- а) безпосередні конкуренти;
- б) потенційні конкуренти;
- в) замінники (субститутути);
- г) споживачі, постачальники;
- д) державні органи та регуляторне середовище;
- е) партнери та суміжні суб'єкти
- є) все вищевказане.

2. Безпосередні конкуренти – це

- а) компанії, що можуть увійти на ринок у майбутньому. Вони створюють загрозу через можливість змінити ринковий баланс. Бар'єри входу, такі як високі витрати на запуск, технологічні вимоги та правові обмеження, впливають на інтенсивність цієї загрози;

- б) організації, що працюють у суміжних галузях або в межах одного ланцюга створення вартості;
- в) підприємства, що діють у межах того ж самого ринку і пропонують подібні товари чи послуги. Вони змагаються за ринкову частку через якість продукції, цінову політику, обслуговування та інші чинники.

3. SWOT-аналіз – це

- а) оцінка зовнішніх чинників, які впливають на підприємство: політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових;
- б) оцінка ключових характеристик продукту або послуги, що забезпечують перевагу над конкурентами (якість, ціна, бренд, унікальні технології);
- в) визначення сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін, а також зовнішніх можливостей (Opportunities) та загроз (Threats);
- г) порівняння результатів діяльності компанії з найкращими практиками у галузі для виявлення можливостей вдосконалення.

4. PESTEL-аналіз – це

- а) порівняння результатів діяльності компанії з найкращими практиками у галузі для виявлення можливостей вдосконалення;
- б) оцінка ключових характеристик продукту або послуги, що забезпечують перевагу над конкурентами (якість, ціна, бренд, унікальні технології);
- в) визначення сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін, а також зовнішніх можливостей (Opportunities) та загроз (Threats);
- г) оцінка зовнішніх чинників, які впливають на підприємство: політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових.

5. Аналіз конкурентних переваг – це

- а) порівняння результатів діяльності компанії з найкращими практиками у галузі для виявлення можливостей вдосконалення;
- б) визначення сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін, а також зовнішніх можливостей (Opportunities) та загроз (Threats);
- в) оцінка ключових характеристик продукту або послуги, що забезпечують перевагу над конкурентами (якість, ціна, бренд, унікальні технології);
- г) оцінка зовнішніх чинників, які впливають на підприємство: політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових.

6. Бенчмаркінг – це

- а) визначення сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін, а також зовнішніх можливостей (Opportunities) та загроз (Threats);
- б) оцінка ключових характеристик продукту або послуги, що забезпечують перевагу над конкурентами (якість, ціна, бренд, унікальні технології);
- в) порівняння результатів діяльності компанії з найкращими практиками у галузі для виявлення можливостей вдосконалення;
- г) оцінка зовнішніх чинників, які впливають на підприємство: політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових.

7. До компонентів конкурентної карти відносяться:

- а) сегментація ринку: визначення основних груп споживачів та їх характеристик;
- б) ідентифікація конкурентів: визначення основних гравців у галузі, їх продуктів та ринкових часток;
- в) параметри конкурентного аналізу: оцінка таких факторів, як ціна, якість, інноваційність, сервіс та інші характеристики продукції або послуг;

- г) аналіз споживачів: розуміння потреб, очікувань і задоволеності клієнтів;
- д) позиціонування на ринку: візуалізація позицій компанії та її конкурентів у визначених сегментах ринку;
- є) все вищевказане.

8. До методів збору інформації для побудови карти відносяться:

- а) маркетингові дослідження (опитування, інтерв'ю, фокус-групи);
- б) аналіз відкритих джерел (фінансові звіти, публікації, сайти конкурентів);
- в) спостереження за діяльністю конкурентів (ціни, рекламні кампанії, нові продукти);
- г) внутрішній аналіз продажів та зворотного зв'язку від клієнтів;
- д) все вищевказане.

9. Вибір тих параметрів, які є найбільш важливими для споживачів і визначають конкурентоспроможність у галузі – це принцип побудови конкурентної карти ринку:

- а) чіткість цілей;
- б) актуальність даних;
- в) релевантність критеріїв аналізу;
- г) об'єктивність оцінки;
- д) простота та наочність.

10. Створення зрозумілих і легких для інтерпретації графіків та таблиць – це принцип побудови конкурентної карти ринку:

- а) об'єктивність оцінки;
- б) актуальність даних;
- в) релевантність критеріїв аналізу;
- г) чіткість цілей;
- д) простота та наочність.

Завдання для самоперевірки

Завдання 1. Встановити відповідність елементів конкурентного середовища підприємства їх характеристиці

№ з/п	Елементи конкурентного середовища	Характеристика елементів
1__	Безпосередні конкуренти	А) Це товари або послуги, які можуть задовольняти ті самі потреби споживачів, але іншими способами. Замінники часто з'являються через технологічні інновації або зміни уподобань споживачів
2__	Потенційні конкуренти	Б) Це компанії, що можуть увійти на ринок у майбутньому. Вони створюють загрозу через можливість змінити ринковий баланс. Бар'єри входу, такі як високі витрати на запуск, технологічні вимоги та правові обмеження, впливають на інтенсивність цієї загрози
3__	Замінники (субститути)	В) Це суб'єкти, які забезпечують ресурси для виробництва продукції. Їхня сила залежить від ступеня залежності підприємства від конкретних постачальників, рівня конкуренції серед них та доступності ресурсів
4__	Споживачі	Г) Ключова група, від якої залежить попит на продукцію чи послуги підприємства. Споживачі впливають на політику компанії через свої очікування щодо ціни, якості, сервісу та інновацій
5__	Постачальники	Д) Це організації, що працюють у суміжних галузях або в межах одного ланцюга створення вартості. Партнерство з ними може сприяти взаємній вигоді та зміцненню ринкових позицій
6__	Державні органи та регуляторне середовище	Е) Роль держави в конкурентному середовищі полягає у створенні нормативних умов для ведення бізнесу. Регулювання може стосуватися як антимонопольного законодавства, так і питань захисту прав споживачів та екологічних стандартів
7__	Партнери та суміжні суб'єкти	Є) Це підприємства, що діють у межах того ж самого ринку і пропонують подібні товари чи послуги. Вони змагаються за ринкову частку через якість продукції, цінову політику, обслуговування та інші чинники

Завдання 2. Встановити відповідність етапів аналізу стану конкуренції на товарному ринку їх характеристики

№ з/п	Етапи	Характеристика етапу
1___	1. Постановка цілей аналізу	А) Включає вивчення ринкової ситуації, збору даних про ключових гравців і чинників, які впливають на конкуренцію
2___	2. Збір і аналіз інформації про ринок	Б) На основі зібраних даних та проведеного аналізу розробляються стратегії для зміцнення ринкових позицій підприємства
3___	3. Оцінка конкурентного середовища	В) Остаточний етап передбачає постійний контроль за виконанням розроблених стратегій і адаптацію до змін на ринку: – 1. Моніторинг ключових показників. – 2. Оцінка ефективності стратегії
4___	4. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства	Г) Проводиться внутрішній аудит підприємства для виявлення його конкурентоспроможності: – аналіз продуктового портфеля; – фінансовий аналіз; – оцінка маркетингових стратегій; – оцінка ресурсів підприємства
5___	5. Виявлення тенденцій і прогнозування розвитку ринку	Д) Цей етап включає аналіз динаміки ринку та прогнозування майбутніх змін: – 1. Оцінка тенденцій. – 2. Прогнозування
6___	6. Формування рекомендацій та стратегій	Е) Визначення основних цілей
7___	7. Моніторинг та коригування стратегії	Є) Для оцінки рівня конкуренції використовують різні методики: – модель п'яти сил Портера; – SWOT-аналіз; – PESTEL-аналіз; – аналіз ринкової частки

Завдання 3. Встановити відповідність етапів конкурентного аналізу їх характеристики

№ з/п	Етапи	Характеристика етапу
1___	1. Визначення цілей аналізу	А) – первинні дані: опитування клієнтів, інтерв'ю з партнерами, спостереження за діяльністю конкурентів; – вторинні дані: звіти, аналітичні дослідження, відкриті джерела (сайти конкурентів, ЗМІ)
2___	2. Збір даних	Б) Необхідно чітко сформулювати цілі дослідження, які можуть включати: – виявлення конкурентних переваг; – оцінку загроз для ринкової позиції підприємства; – пошук нових можливостей для розвитку
3___	3. Сегментація конкурентів	В) – розподіл конкурентів за категоріями залежно від масштабу діяльності, рівня впливу та ринкової стратегії; – визначення ключових гравців у кожному сегменті
4___	4. Порівняльний аналіз (бенчмаркінг)	Г) – постійний аналіз динаміки змін у конкурентному середовищі; – адаптація стратегій залежно від ринкових умов
5___	5. Аналіз сильних і слабких сторін (SWOT-аналіз)	Д) – сильні сторони: фактори, які надають конкуренту перевагу на ринку; – слабкі сторони: аспекти, які обмежують його конкурентоспроможність; – можливості: зовнішні фактори, які сприяють розвитку бізнесу; – загрози: зовнішні умови, що можуть негативно вплинути на діяльність
6___	6. Оцінка конкурентного середовища	Е) – використання моделі п'яти сил Портера для оцінки: рівня конкуренції між існуючими гравцями, загрози з боку нових учасників ринку, сили постачальників, впливу покупців, ризику появи замінників

7___	7. Формування стратегій реагування	Є) – оцінка продуктивності конкурентів у ключових аспектах (ціна, якість, обслуговування, інновації); – виявлення найкращих практик, які можна впровадити у власній діяльності
8___	8. Моніторинг і контроль	Ж) – розробка стратегій для посилення конкурентних переваг (наприклад, інновації, зниження витрат, підвищення якості продукції); – визначення дій для мінімізації впливу слабких сторін та загроз

Завдання 4. Встановити відповідність принципів побудови конкурентної карти ринку їх характеристики

№ з/п	Принципи	Характеристика принципів
1___	Чіткість цілей	Збір тільки актуальної та достовірної інформації. Постійне оновлення карти в залежності від змін на ринку
2___	Актуальність даних	Створення зрозумілих і легких для інтерпретації графіків та таблиць
3___	Релевантність критеріїв аналізу	Визначення основної мети створення карти (аналіз конкуренції, пошук нових ринкових можливостей, розробка стратегії)
4___	Об'єктивність оцінки	Використання незалежних джерел інформації. Уникнення упереджених висновків
5___	Простота та наочність	Вибір тих параметрів, які є найбільш важливими для споживачів і визначають конкурентоспроможність у галузі

Практична робота

Завдання 1. Вибір підприємства та опис ринку

1. Виберіть конкретне підприємство (реальне або умовне) для аналізу.
2. Опишіть:
 - основну сферу діяльності підприємства;
 - ринок, на якому воно функціонує (локальний, національний, міжнародний);

- головних конкурентів.

Завдання 2. Аналіз конкурентного середовища за моделлю Портера

1. Використайте модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера для аналізу конкурентного середовища обраного підприємства:
 - інтенсивність конкуренції серед існуючих гравців;
 - загроза появи нових конкурентів;
 - сила постачальників;
 - сила покупців (споживачів);
 - загроза замінників (альтернативної продукції).
2. Результати оформіть у вигляді діаграми або таблиці з поясненнями.

Завдання 3. SWOT-аналіз

1. Проведіть SWOT-аналіз для підприємства:
 - Сильні сторони (внутрішні переваги).
 - Слабкі сторони (внутрішні недоліки).
 - Можливості (зовнішні фактори, що сприяють розвитку).
 - Загрози (зовнішні чинники, які можуть зашкодити діяльності).
2. Представте результати у вигляді структурованої таблиці.

Завдання 4. Оцінка конкурентоспроможності підприємства

1. Використайте метод бальної оцінки для аналізу конкурентоспроможності обраного підприємства порівняно з основними конкурентами:
 - визначте критерії оцінки (наприклад, якість продукції, цінова політика, інноваційність, маркетингова активність);
 - оцініть кожен критерій за шкалою від 1 до 10;
 - підрахуйте загальну оцінку для підприємства та конкурентів.
2. Зробіть висновки про конкурентоспроможність підприємства.

Завдання 5. Розробка рекомендацій

1. На основі проведеного аналізу запропонуйте:

- способи посилення сильних сторін підприємства;
 - заходи для подолання слабких сторін;
 - використання зовнішніх можливостей;
 - протидію потенційним загрозам.
2. Оформіть рекомендації у вигляді короткого плану (2–3 сторінки) або презентації.

Питання для обговорення

1. Охарактеризуйте структуру конкурентного середовища підприємства.
2. Назвіть основні характеристики конкурентного середовища підприємства.
3. Опишіть порядок проведення аналізу стану конкуренції на товарному ринку.
4. Охарактеризуйте структуру конкурентного аналізу.
5. Назвіть та охарактеризуйте основні етапи конкурентного аналізу.
6. Опишіть зміст конкурентної карти ринку.
7. Охарактеризуйте принципи побудови конкурентної карти ринку.

Темі рефератів

1. Місце маркетингових досліджень у вивченні конкурентного середовища.
2. Вплив глобалізації на конкурентне середовище підприємств.
3. Роль державного регулювання в конкурентному середовищі.

Питання для самостійного вивчення

1. Аналіз бар'єрів входу на ринок у контексті конкурентного середовища.
2. Конкурентне середовище в умовах цифрової трансформації економіки.
3. Порівняльний аналіз методів аналізу конкурентного середовища у різних галузях.

ТЕМА 5. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

- 5.1. Форми та методи державного регулювання конкурентоспроможності підприємств.*
- 5.2. Зарубіжний досвід державного регулювання конкурентоспроможності підприємств.*
 - 5.2.1. Антимонопольне законодавство.*
 - 5.2.2. Захист прав споживачів.*
 - 5.2.3. Стандартизація у забезпеченні конкурентоспроможності.*
 - 5.2.4. Підтвердження відповідності у забезпеченні конкурентоспроможності продукції.*
- 5.3. Державне регулювання конкурентоспроможності підприємств в Україні.*
 - 5.3.1. Антимонопольне законодавство.*
 - 5.3.2. Захист прав споживачів.*
 - 5.3.3. Технічне регулювання у забезпеченні конкурентоспроможності.*

5.1. Форми та методи державного регулювання конкурентоспроможності підприємств

Конкурентоспроможність підприємств є ключовим елементом економічного розвитку будь-якої країни. Конкурентоспроможність підприємств є ключовим елементом

економічного розвитку будь-якої країни. Державне регулювання в цій сфері спрямоване на створення сприятливого середовища для розвитку підприємств, забезпечення рівних умов конкуренції, стимулювання інноваційної активності та покращення загальної економічної стійкості. Воно включає різноманітні механізми, спрямовані на підтримку бізнесу в умовах глобальних викликів. Основні форми та методи державного регулювання конкурентоспроможності підприємств можна поділити на такі групи: нормативно-правове регулювання, економічні методи, інституційна підтримка, інформаційно-аналітична підтримка, інноваційні стимули, контроль та моніторинг (табл. 5.1).

Таблиця 5.1. Форми та методи державного регулювання конкурентоспроможності підприємств

Група форм та методів	Форми	Методи
1	2	3
Нормативно-правове регулювання	Прийняття законодавчих актів	Створення правового поля для підприємницької діяльності, включаючи антимонопольне законодавство, захист прав споживачів і регулювання інтелектуальної власності
	Ліцензування та сертифікація	Встановлення стандартів якості продукції та послуг
	Регулювання ринкових умов	Забезпечення прозорості та недопущення дискримінації в доступі до ринків
Економічні методи	Податкова політика	Надання податкових пільг для інноваційних підприємств, підтримка малого та середнього бізнесу через зниження податкового навантаження
	Дотації та субсидії	Фінансова підтримка стратегічно важливих галузей або підприємств
	Інвестиційні стимули	Залучення приватних інвестицій через пільгові кредити, гарантії та державно-приватне партнерство
Інституційна підтримка	Розвиток інфраструктури	Створення індустріальних парків, бізнес-інкубаторів і технопарків

1	2	3
	Освіта і підготовка кадрів	Підтримка навчальних програм, орієнтованих на потреби бізнесу, і стимулювання професійної перепідготовки кадрів
	Фінансові інституції	Створення державних банків розвитку, венчурних фондів і гарантійних установ
Інформаційно-аналітична підтримка	Надання інформаційних послуг	Доступ до баз даних, ринкових аналітик і трендів
	Просування експорту	Організація виставок, участь у міжнародних форумах і сприяння доступу підприємств на зовнішні ринки
	Консультаційна підтримка	Надання методологічних рекомендацій для підвищення ефективності бізнесу
Інноваційні стимули	Фінансування досліджень і розробок	Пряме фінансування наукових досліджень, стимулювання співпраці бізнесу та наукових установ
	Підтримка технологічного оновлення	Забезпечення доступу до сучасних технологій через субсидії або гранти
	Інноваційні програми	Впровадження державних програм для підтримки стартапів та інноваційних проєктів
Контроль та моніторинг	Антимонopolний контроль	Запобігання зловживанням монополним становищем і встановлення справедливих ринкових правил
	Моніторинг економічних показників	Регулярна оцінка стану конкурентного середовища та результативності державних заходів
	Оцінка ефективності програм	Аналіз впливу реалізованих державних ініціатив на підвищення конкурентоспроможності підприємств

Державне регулювання може сприяти сталому розвитку економіки, підтримці малого і середнього бізнесу, залученню інвестицій і впровадженню інновацій. Воно дозволяє збалансувати інтереси різних секторів, стимулювати економічну

стабільність і соціальний розвиток, а також забезпечити стійкість національної економіки до зовнішніх викликів. Серед основних переваг можна виділити створення умов для рівноправної конкуренції та підтримку стратегічно важливих галузей. Водночас виклики включають можливість надмірної зарегульованості, корупційні ризики, недостатність фінансування, потребу в адаптації до швидкозмінних умов глобального ринку та необхідність підвищення ефективності управлінських рішень.

Ефективне державне регулювання конкурентоспроможності підприємств має бути комплексним і враховувати особливості національної економіки, глобальні тренди та потреби бізнесу. Тільки через поєднання нормативно-правових, економічних, інституційних і інноваційних підходів можливо створити сприятливі умови для розвитку підприємств і підвищення їх конкурентоспроможності.

5.2. Зарубіжний досвід державного регулювання конкурентоспроможності підприємств

5.2.1. Антимонопольне законодавство

Антимонопольне законодавство є ключовим інструментом забезпечення здорової конкуренції на ринках. Зарубіжний досвід свідчить, що його ефективна реалізація сприяє розвитку підприємництва, захисту прав споживачів і забезпеченню інноваційного зростання. Ось декілька прикладів:

1. США: антимонопольне законодавство у США представлено такими ключовими актами, як Закон Шермана (1890), Закон Клейтона (1914) і Закон про Федеральну торгову комісію (1914). Ці закони спрямовані на боротьбу з монополіями, картельними угодами та недобросовісною конкуренцією. Федеральна торгова комісія (FTC) та Антимонопольний

підрозділ Міністерства юстиції США здійснюють контроль за виконанням цих законів. Завдяки цьому досягається баланс між інтересами споживачів та підприємств.

2. Європейський Союз: антимонопольне регулювання в ЄС координується Європейською комісією. Основними актами є Стаття 101 і 102 Договору про функціонування ЄС, які забороняють антиконкурентні угоди та зловживання домінуючим становищем на ринку. Особливу увагу приділяють контролю за злиттями компаній для запобігання утворенню монополій.

3. Японія: закон про заборону монополістичних дій (1947) є основою антимонопольного регулювання в Японії. Японська комісія з питань справедливої торгівлі забезпечує контроль за виконанням цього закону. Велика увага приділяється запобіганню змовах між компаніями та стимулюванню чесної конкуренції.

4. Китай: антимонопольне законодавство Китаю відносно нове, але швидко розвивається. Закон про антимонопольне регулювання був прийнятий у 2008 році. Основні напрями включають боротьбу з монополіями, контроль за злиттями та протидію антиконкурентним практикам державних підприємств.

5.2.2. Захист прав споживачів

Захист прав споживачів є важливим компонентом державного регулювання, який забезпечує справедливі умови функціонування ринку та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Зарубіжний досвід свідчить, що ефективна політика у цій сфері може суттєво покращити якість життя населення, стимулювати інновації та сприяти зростанню економіки. Ось ключові приклади:

1. США: закон про захист споживачів (Consumer Protection Act) забезпечує право громадян на безпеку, інформацію та вибір. Федеральна торгова комісія (FTC) займається регулюванням недобросовісних практик, включаючи оманливу рекламу

та шахрайство. Крім того, велику увагу приділяють праву споживачів на повернення товарів і компенсацію за неякісну продукцію.

2. Європейський Союз: у рамках ЄС діє кілька директив, спрямованих на захист прав споживачів, зокрема Директива про права споживачів (2011/83/ЄС) та Регламент про загальну безпеку продукції. Також існує механізм колективного відшкодування, який дозволяє споживачам об'єднуватися для подання позовів проти недобросовісних компаній.

3. Японія: закон про основні права споживачів (Consumer Basic Act) акцентує увагу на інформаційній прозорості, безпеці продукції та швидкому вирішенні спорів. Урядові органи, такі як Національний центр з питань споживачів, здійснюють моніторинг ринку та сприяють навчанню населення з питань прав споживачів.

4. Австралія: закон про конкуренцію та споживачів (Competition and Consumer Act 2010) регулює як питання конкуренції, так і захисту прав споживачів. Австралійська комісія з питань конкуренції та споживачів (ACCC) забезпечує дотримання закону, особливо в частині прозорості договорів та запобігання шахрайству.

5.2.3. Стандартизація у забезпеченні конкурентоспроможності

Стандартизація відіграє ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств, забезпечуючи високу якість продукції та послуг, зниження витрат виробництва та спрощення міжнародної торгівлі. Зарубіжний досвід демонструє ефективність впровадження стандартів у різних країнах:

1. Європейський Союз: ЄС активно сприяє гармонізації стандартів через діяльність таких організацій, як Європейський комітет зі стандартизації (CEN) та Європейський комітет зі стандартизації в електротехніці (CENELEC). Загальноєвропейські стандарти забезпечують рівні умови

для підприємств з різних країн-членів, сприяючи інтеграції ринків та підвищенню якості продукції.

2. США: Американський національний інститут стандартів (ANSI) координує розвиток добровільних стандартів у США, забезпечуючи їх відповідність міжнародним вимогам. Значна увага приділяється стандартам у галузі інформаційних технологій, що дозволяє американським компаніям зберігати лідерство на глобальних ринках.

3. Китай: стандартизація є частиною державної стратегії економічного розвитку. Китай активно розробляє національні стандарти через такі організації, як Адміністрація стандартизації Китаю (SAC). Особлива увага приділяється технологічним інноваціям і підвищенню якості експортної продукції.

4. Японія: Японська організація зі стандартизації (JISC) забезпечує інтеграцію японських стандартів з міжнародними. Завдяки цьому японські підприємства мають можливість брати участь у глобальних ланцюгах постачання, зберігаючи високу конкурентоспроможність.

Стандартизація є інструментом підвищення довіри до продукції, зменшення ризиків для споживачів і забезпечення відповідності глобальним вимогам. Це дозволяє країнам створювати сприятливі умови для бізнесу, стимулювати інновації та зміцнювати свої позиції на міжнародних ринках.

5.2.4. Підтвердження відповідності у забезпеченні конкурентоспроможності продукції

Підтвердження відповідності продукції міжнародним і національним стандартам є важливим механізмом забезпечення конкурентоспроможності. Цей процес передбачає сертифікацію, акредитацію та контроль якості, які сприяють зміцненню довіри споживачів і партнерів до продукції підприємств. Зарубіжний досвід у цій сфері пропонує такі приклади:

1. Європейський Союз: у ЄС існує єдина система маркування продукції (СЕ-маркування), яка підтверджує відповідність товарів вимогам безпеки та якості. Цей знак є обов'язковим для широкого спектру продукції, що реалізується на європейському ринку, і слугує інструментом для полегшення доступу підприємств до спільного ринку.

2. США: підтвердження відповідності в США здійснюється через низку незалежних акредитованих організацій, які надають сертифікати якості для продукції. Особлива увага приділяється безпеці споживачів та екологічним стандартам, що забезпечує високу конкурентоспроможність американської продукції на міжнародних ринках.

3. Японія: у Японії система сертифікації базується на міжнародних стандартах ISO. Японські компанії активно використовують сертифікацію як інструмент підвищення своєї репутації та довіри споживачів. Держава підтримує підприємства у впровадженні систем управління якістю через програми субсидій.

4. Китай: система сертифікації в Китаї перебуває під контролем уряду. Велика увага приділяється сертифікації продукції, що експортується, з метою відповідності міжнародним стандартам. Китайські підприємства отримують підтримку від держави для проходження сертифікаційних процедур, що сприяє їх виходу на глобальні ринки.

5. Канада: у Канаді сертифікація здійснюється через акредитовані органи, що співпрацюють з урядом. Особлива увага приділяється сертифікації екологічно чистої продукції, що сприяє зміцненню позицій канадських підприємств на ринку.

Процеси підтвердження відповідності є невід'ємною частиною забезпечення якості продукції. Вони дозволяють підприємствам підвищувати довіру до своєї продукції, відкривати нові ринки збуту та відповідати високим стандартам міжнародної торгівлі.

5.3.1. Антимонопольне законодавство

Антимонопольне законодавство в Україні є важливим інструментом забезпечення справедливої конкуренції та розвитку бізнесу. Воно спрямоване на обмеження монопольної влади, запобігання антиконкурентним угодам, стимулювання інноваційного розвитку та захист прав споживачів. Крім того, воно відіграє ключову роль у гармонізації ринкових відносин із європейськими стандартами, що є важливим кроком у рамках інтеграції України до Європейського Союзу. Основні аспекти антимонопольного регулювання в Україні наведені у табл. 5.2.

*Таблиця 5.2. Основні аспекти
антимонопольного регулювання в Україні*

Аспекти	Характеристика
Законодавча база	Основу антимонопольного законодавства України складають Закон «Про захист економічної конкуренції» та Закон «Про Антимонопольний комітет України». Ці закони визначають принципи регулювання ринкових відносин та механізми захисту конкуренції
Антимонопольний комітет України (АМКУ)	АМКУ є центральним органом виконавчої влади, який відповідає за контроль дотримання антимонопольного законодавства. Комітет займається розглядом справ про порушення законодавства, надає рекомендації для покращення конкурентного середовища та здійснює контроль за злиттями та поглинаннями
Запобігання монопольним зловживанням	Українське законодавство забороняє зловживання домінуючим становищем на ринку, включаючи встановлення монопольних цін, обмеження доступу до ринку для конкурентів та укладання антиконкурентних угод
Контроль за економічною концентрацією	АМКУ здійснює контроль за процесами злиття та поглинання компаній, щоб запобігти створенню монополій та забезпечити справедливі ринкові умови
Захист прав споживачів	Антимонопольне законодавство України також спрямоване на забезпечення прав споживачів через боротьбу з недобросовісною конкуренцією та стимулювання підвищення якості продукції

Ефективне застосування антимонопольного законодавства сприяє розвитку здорового конкурентного середовища, залученню іноземних інвестицій та підтримці малого та середнього бізнесу. Водночас викликами залишаються корупційні ризики, недостатня прозорість у процесі прийняття рішень, складність у забезпеченні повного контролю за дотриманням законодавства та потреба у вдосконаленні законодавства для відповідності європейським стандартам. Необхідно також враховувати виклики, пов'язані з швидкою адаптацією ринків до глобальних змін, що потребує більш гнучкого підходу до регулювання.

Для покращення антимонопольного регулювання в Україні важливо забезпечити незалежність АМКУ, впроваджувати цифрові технології для моніторингу ринків, розширити повноваження органів, що здійснюють контроль, та залучати громадськість до процесів оцінки конкурентного середовища. Також необхідно забезпечити прозорість у прийнятті рішень, посилити відповідальність за порушення антимонопольного законодавства та впроваджувати освітні програми для бізнесу та споживачів щодо переваг чесної конкуренції. Це дозволить створити більш сприятливі умови для бізнесу та підвищити конкурентоспроможність українських підприємств на міжнародному рівні.

5.3.2. Захист прав споживачів

Захист прав споживачів в Україні є важливим напрямком державного регулювання, спрямованим на створення справедливих ринкових умов, підвищення якості продукції та послуг, а також забезпечення безпеки споживачів. Він включає не лише контроль за дотриманням стандартів якості, але й впровадження механізмів підтримки споживачів у разі порушення їхніх прав. Основні аспекти регулювання у цій сфері наведені у табл. 5.3.

Таблиця 5.3. Основні аспекти державного регулювання у сфері захисту прав споживачів в Україні

Аспекти	Характеристика
Законодавча база	Основою захисту прав споживачів в Україні є Закон «Про захист прав споживачів». Він регулює питання якості продукції, надання інформації про товари та послуги, а також права на обмін чи повернення товарів
Контроль за якістю продукції та послуг	Державні органи, такі як Державна служба України з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів, здійснюють перевірки підприємств на відповідність стандартам якості та безпеки
Інформаційна прозорість	Законодавство зобов'язує виробників і постачальників надавати достовірну та повну інформацію про продукцію, включаючи її склад, термін придатності, умови використання та можливі ризики
Механізми вирішення спорів	Споживачі мають право звертатися до суду або відповідних державних органів для захисту своїх прав. Крім того, активно розвиваються механізми альтернативного вирішення спорів, такі як медіація
Освітні програми	Держава впроваджує програми підвищення обізнаності споживачів щодо їхніх прав. Такі ініціативи допомагають громадянам бути більш захищеними в умовах ринкової економіки
Захист від недобросовісної конкуренції	Поряд із захистом прав споживачів, держава контролює дотримання законодавства щодо реклами, щоб уникнути оманливої інформації та маніпуляцій

Попри наявність законодавчої бази, в Україні залишаються проблеми з ефективністю її реалізації. Серед основних викликів:

- недостатній рівень фінансування контролюючих органів;
- брак фахівців у сфері захисту прав споживачів;
- низька поінформованість населення про свої права;
- відсутність жорстких санкцій за порушення законодавства.

Для підвищення ефективності захисту прав споживачів в Україні важливо:

- удосконалювати законодавство відповідно до стандартів ЄС;
- залучати громадські організації до моніторингу та захисту прав споживачів;
- розширювати просвітницькі програми для населення;
- впроваджувати сучасні технології для моніторингу та контролю якості продукції.

Захист прав споживачів є важливим елементом конкурентоспроможності національної економіки. Ефективне державне регулювання у цій сфері сприятиме не лише підвищенню довіри до української продукції, а й стимулюватиме розвиток інновацій у сфері виробництва та послуг. Воно також сприятиме формуванню прозорого ринкового середовища, підвищенню рівня обізнаності споживачів щодо їхніх прав та відповідальності бізнесу, а також посиленню міжнародної співпраці у питаннях захисту споживачів.

5.3.3. Технічне регулювання у забезпеченні конкурентоспроможності

Технічне регулювання є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємств, оскільки воно спрямоване на встановлення єдиних вимог до продукції, процесів її виробництва та системи управління якістю. Воно також забезпечує підвищення довіри до якості української продукції, знижує бар'єри для експорту, підтримує розвиток екологічно чистих технологій і стимулює впровадження інновацій. В Україні технічне регулювання відіграє ключову роль у гармонізації національних стандартів з міжнародними, сприяючи виходу вітчизняних підприємств на зовнішні ринки, зміцненню конкурентоспроможності вітчизняної продукції та її відповідності глобальним вимогам. Основні аспекти технічного регулювання наведені у табл. 5.4.

*Таблиця 5.4. Основні аспекти технічного регулювання
у забезпеченні конкурентоспроможності*

Аспекти	Характеристика
Законодавча база	Основою технічного регулювання в Україні є Закон «Про технічні регламенти та оцінку відповідності». Він встановлює правила створення та впровадження технічних регламентів, які відповідають європейським стандартам
Технічні регламенти	В Україні діють технічні регламенти, які визначають обов'язкові вимоги до продукції та процесів її виробництва. Ці регламенти адаптовані до європейського законодавства, що спрощує доступ українських підприємств до ринків ЄС
Сертифікація продукції	Обов'язковим елементом технічного регулювання є сертифікація, яка підтверджує відповідність продукції встановленим стандартам. Сертифікація є гарантією якості та безпеки продукції для споживачів
Інфраструктура якості	Україна створює сучасну інфраструктуру якості, яка включає акредитовані лабораторії, органи сертифікації та інспекційні організації. Це дозволяє забезпечити об'єктивність оцінки відповідності продукції
Інтеграція з міжнародними системами	Україна активно співпрацює з міжнародними організаціями, такими як ISO, IEC та CEN, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності української продукції на світових ринках
Державний контроль і нагляд	Органи державного нагляду здійснюють контроль за виконанням вимог технічних регламентів і забезпечують дотримання стандартів якості

Попри значний прогрес у реформуванні системи технічного регулювання, в Україні залишаються проблеми, серед яких:

- низький рівень обізнаності підприємств про вимоги технічного регулювання;
- недостатня кількість акредитованих лабораторій для оцінки відповідності;
- потреба в модернізації нормативно-правової бази для повної інтеграції з європейськими стандартами.

Для подолання цих викликів необхідно:

- розширювати просвітницькі програми для підприємств і споживачів щодо технічного регулювання;
- забезпечувати державну підтримку у створенні сучасної інфраструктури якості;
- активізувати міжнародну співпрацю для запозичення найкращих практик технічного регулювання.

Технічне регулювання є невід’ємною складовою конкурентоспроможності національної економіки, оскільки воно сприяє підвищенню якості продукції, її безпеці та відповідності міжнародним стандартам. Воно також сприяє залученню іноземних інвестицій, спрощує інтеграцію до глобальних ринків, стимулює інноваційну діяльність у різних галузях промисловості та сприяє розвитку сталого виробництва. Крім того, технічне регулювання допомагає оптимізувати використання ресурсів і зменшити вплив виробництва на навколишнє середовище.

Тести

1. Який основний елемент економічного розвитку країни визначено в тексті?

- а) рівень податкового навантаження;
- б) конкурентоспроможність підприємств;
- в) інфраструктурний розвиток;
- г) інвестиційна активність.

2. Що є прикладом нормативно-правового регулювання конкурентоспроможності?

- а) надання податкових пільг;
- б) створення технопарків;
- в) прийняття антимонопольного законодавства;
- г) організація виставок для експорту.

3. Який метод відноситься до економічних методів державного регулювання?

- а) регулювання ринкових умов;

- б) надання податкових пільг;
- в) контроль монопольного становища;
- г) розробка технічних регламентів.

4. Що є одним із завдань інноваційних стимулів?

- а) забезпечення прозорості ринку;
- б) стимулювання співпраці бізнесу та наукових установ;
- в) розвиток державних фінансових інституцій;
- г) встановлення стандартів якості продукції.

5. Який виклик у сфері державного регулювання згадується в тексті?

- а) надмірна інтеграція з ЄС;
- б) відсутність інфраструктури якості;
- в) корупційні ризики;
- г) високий рівень фінансування програм.

6. Що є метою державного регулювання конкурентоспроможності підприємств?

- а) створення монополій;
- б) забезпечення рівних умов конкуренції;
- в) збільшення державного контролю над бізнесом;
- г) підвищення податкового навантаження.

7. Який приклад інституційної підтримки наведено в тексті?

- а) ліцензування та сертифікація
- б) створення індустріальних парків
- в) надання податкових пільг
- г) контроль монопольного становища.

8. Що належить до інформаційно-аналітичної підтримки?

- а) надання субсидій;
- б) просування експорту;
- в) ліцензування продукції;
- г) контроль за економічною концентрацією.

9. Який з методів використовується для контролю та моніторингу?

- а) організація виставок;
- б) антимонопольний контроль;
- в) підтримка стартапів;
- г) розробка навчальних програм.

10. Яке завдання ставить перед собою податкова політика у межах державного регулювання?

- а) забезпечення монопольного становища великих підприємств;
- б) зменшення податкового навантаження для малого та середнього бізнесу;
- в) встановлення однакових податків для всіх секторів економіки;
- г) контроль за економічною концентрацією.

Завдання для самоперевірки

Завдання 1. Визначити відповідність форм державного регулювання конкурентоспроможності підприємств їх методам

№ з/п	Форми	Методи
1	2	3
1___	Прийняття законодавчих актів	А) Фінансова підтримка стратегічно важливих галузей або підприємств
2___	Ліцензування та сертифікація	Б) Створення правового поля для підприємницької діяльності, включаючи антимонопольне законодавство, захист прав споживачів і регулювання інтелектуальної власності
3___	Регулювання ринкових умов	В) Встановлення стандартів якості продукції та послуг
4___	Податкова політика	Г) Надання податкових пільг для інноваційних підприємств, підтримка малого та середнього бізнесу через зниження податкового навантаження

Руснак А.В. • Надточій І.І.
Управління конкурентоспроможністю в бізнес-середовищі

1	2	3
5___	Дотації та субсидії	Д) Забезпечення прозорості та недопущення дискримінації в доступі до ринків
6___	Інвестиційні стимули	Е) Залучення приватних інвестицій через пільгові кредити, гарантії та державно-приватне партнерство
7___	Розвиток інфраструктури	Є) Створення індустріальних парків, бізнес-інкубаторів і технопарків
8___	Освіта і підготовка кадрів	Ж) Підтримка навчальних програм, орієнтованих на потреби бізнесу, і стимулювання професійної перепідготовки кадрів
9___	Фінансові інституції	З) Запобігання зловживанням монопольним становищем і встановлення справедливих ринкових правил
10___	Надання інформаційних послуг	И) Створення державних банків розвитку, венчурних фондів і гарантійних установ
11___	Просування експорту	І) Аналіз впливу реалізованих державних ініціатив на підвищення конкурентоспроможності підприємств
12___	Консультаційна підтримка	Надання методологічних рекомендацій для підвищення ефективності бізнесу
13___	Фінансування досліджень і розробок	Й) Пряме фінансування наукових досліджень, стимулювання співпраці бізнесу та наукових установ
14___	Підтримка технологічного оновлення	К) Забезпечення доступу до сучасних технологій через субсидії або гранти
15___	Інноваційні програми	Л) Доступ до баз даних, ринкових аналітик і трендів
16___	Антимонопольний контроль	М) Організація виставок, участь у міжнародних форумах і сприяння доступу підприємств на зовнішні ринки
17___	Моніторинг економічних показників	Н) Регулярна оцінка стану конкурентного середовища та результативності державних заходів
18___	Оцінка ефективності програм	О) Впровадження державних програм для підтримки стартапів та інноваційних проектів

Завдання 2. Визначити відповідність аспектів антимонопольного регулювання їх характеристики

№ з/п	Аспекти	Характеристика
1___	Законодавча база	А) Українське законодавство забороняє зловживання домінуючим становищем на ринку, включаючи встановлення монопольних цін, обмеження доступу до ринку для конкурентів та укладання антиконкурентних угод
2___	Антимонопольний комітет України (АМКУ)	Б) АМКУ є центральним органом виконавчої влади, який відповідає за контроль дотримання антимонопольного законодавства. Комітет займається розглядом справ про порушення законодавства, надає рекомендації для покращення конкурентного середовища та здійснює контроль за злиттями та поглинаннями
3___	Запобігання монопольним зловживанням	В) АМКУ здійснює контроль за процесами злиття та поглинання компаній, щоб запобігти створенню монополій та забезпечити справедливий ринковий умови
4___	Контроль за економічною концентрацією	Г) Антимонопольне законодавство України також спрямоване на забезпечення прав споживачів через боротьбу з недобросовісною конкуренцією та стимулювання підвищення якості продукції
5___	Захист прав споживачів	Д) Основу антимонопольного законодавства України складають Закон «Про захист економічної конкуренції» та Закон «Про Антимонопольний комітет України». Ці закони визначають принципи регулювання ринкових відносин та механізми захисту конкуренції

Завдання 3. Визначити відповідність аспектів державного регулювання у сфері захисту прав споживачів їх характеристики

№ з/п	Аспекти	Характеристика
1___	Законодавча база	А) Держава впроваджує програми підвищення обізнаності споживачів щодо їхніх прав

2___	Контроль за якістю продукції та послуг	Б) Законодавство зобов'язує виробників і постачальників надавати достовірну та повну інформацію про продукцію, включаючи її склад, термін придатності, умови використання та можливі ризики
3___	Інформаційна прозорість	В) Основою захисту прав споживачів в Україні є Закон «Про захист прав споживачів». Він регулює питання якості продукції, надання інформації про товари та послуги, а також права на обмін чи повернення товарів
4___	Механізми вирішення спорів	Г) Споживачі мають право звертатися до суду або відповідних державних органів для захисту своїх прав. Крім того, активно розвиваються механізми альтернативного вирішення спорів, такі як медіація
5___	Освітні програми	Д) Державні органи, такі як Державна служба України з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів, здійснюють перевірки підприємств на відповідність стандартам якості та безпеки
6___	Захист від недобросовісної конкуренції	Е) Поряд із захистом прав споживачів, держава контролює дотримання законодавства щодо реклами, щоб уникнути оманливої інформації та маніпуляцій

Завдання 4. Визначити відповідність аспектів ехнічного регулювання у забезпеченні конкурентоспроможності їх характеристики

№ з/п	Аспекти	Характеристика
1___	Законодавча база	А) Обов'язковим елементом технічного регулювання є сертифікація, яка підтверджує відповідність продукції встановленим стандартам
2___	Технічні регламенти	Б) В Україні діють технічні регламенти, які визначають обов'язкові вимоги до продукції та процесів її виробництва. Ці регламенти адаптовані до європейського законодавства
3___	Сертифікація продукції	В) Україна створює сучасну інфраструктуру якості, яка включає акредитовані лабораторії, органи сертифікації та інспекційні організації

4___	Інфраструктура якості	Г) Органи державного нагляду здійснюють контроль за виконанням вимог технічних регламентів і забезпечують дотримання стандартів якості
5___	Інтеграція з міжнародними системами	Д) Основою технічного регулювання в Україні є Закон «Про технічні регламенти та оцінку відповідності». Він встановлює правила створення та впровадження технічних регламентів, які відповідають європейським стандартам
6___	Державний контроль і нагляд	Україна активно співпрацює з міжнародними організаціями, такими як ISO, IEC та CEN, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності української продукції на світових ринках

Практична робота

Завдання 1. Аналіз інструментів державного регулювання

Виберіть одну з галузей економіки (наприклад, агропромисловий сектор, ІТ-індустрія, машинобудування).

1. Дослідіть, які інструменти державного регулювання використовуються для підтримки конкурентоспроможності підприємств у цій галузі (податкова політика, дотації, антимонопольне регулювання, інноваційні програми тощо).

2. Підготуйте звіт, який включає:

- опис обраної галузі;
- основні проблеми конкурентоспроможності в галузі;
- державні механізми регулювання та їх ефективність.

Завдання 2. Розробка рекомендацій

1. На основі аналізу обраної галузі, розробіть пропозиції щодо вдосконалення державного регулювання для підвищення конкурентоспроможності підприємств:

- визначте слабкі сторони поточних заходів;
- запропонуйте нові або модернізовані інструменти підтримки (наприклад, податкові пільги, субсидії, створення технопарків).

2. Оформіть рекомендації у вигляді презентації або короткого аналітичного звіту.

Завдання 3. Практичний аналіз програми підтримки бізнесу

1. Оберіть одну із діючих державних програм підтримки бізнесу (наприклад, програма «Доступні кредити 5-7-9%»).
2. Дослідіть:
 - основні цілі програми;
 - категорії підприємств, які можуть брати участь;
 - умови участі та результати впровадження.
3. Проаналізуйте, наскільки ефективно програма сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств:
 - Які позитивні ефекти досягнуто?
 - Які проблеми залишаються нерозв'язаними?

Завдання 4. Ситуаційне моделювання

Уявіть, що ви є радником уряду з питань економічного розвитку. Вам потрібно розробити концепцію нової програми підтримки малого та середнього бізнесу:

1. Опишіть цілі програми.
2. Запропонуйте механізми її реалізації (податкові пільги, гранти, освітні програми тощо).
3. Розробіть критерії оцінки ефективності програми через 1 та 3 роки після впровадження.

Питання для обговорення

1. Які основні форми та методи державного регулювання конкурентоспроможності підприємств?
2. Обґрунтуйте переваги та виклики державного регулювання.
3. Охарактеризуйте зарубіжний досвід державного регулювання конкурентоспроможності підприємств в частині антимонопольного законодавства.

4. Висвітліть зарубіжний досвід захисту прав споживачів.
5. Стандартизація у забезпеченні конкурентоспроможності за кордоном.
6. Охарактеризуйте підтвердження відповідності у забезпеченні конкурентоспроможності продукції у інших країнах.
7. Охарактеризуйте основні аспекти державного регулювання конкурентоспроможності підприємств в Україні.
8. Висвітліть роль технічного регулювання у забезпеченні конкурентоспроможності.

Тести рефератів

1. Еволюція державного регулювання конкурентоспроможності в умовах ринкової економіки.
2. Інноваційні програми як механізм державного стимулювання конкурентоспроможності.
3. Роль державних інвестицій у розвитку конкурентоспроможності підприємств.

Питання для самостійного вивчення

1. Принципи державного регулювання конкурентоспроможності.
2. Мета і завдання державної політики у сфері конкурентоспроможності.
3. Державна підтримка малого та середнього бізнесу як чинник підвищення конкурентоспроможності.

ТЕМА 6. КОНКУРЕНТНА РОЗВІДКА В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

- 6.1. Конкурентна розвідка: поняття, цілі та завдання.*
- 6.2. Принципи та інфраструктура конкурентної розвідки.*
- 6.3. Інформація у конкурентній розвідці.*
- 6.4. Організація конкурентної розвідки на підприємстві.*

6.1. Конкурентна розвідка: поняття, цілі та завдання

Конкурентна розвідка (комерційна або бізнес-розвідка) – це системний процес збору, аналізу та інтерпретації відомостей про конкурентів, ринкове середовище та зовнішні чинники, що впливають на бізнес. Вона включає використання сучасних технологій, таких як великі дані, штучний інтелект, машинне навчання та інтернет-аналітику, для отримання глибшого розуміння ринку. До основних завдань конкурентної розвідки також входить прогнозування тенденцій, моделювання можливих сценаріїв розвитку та виявлення прихованих ризиків. Метою конкурентної розвідки є поліпшення стратегічних та тактичних рішень компанії, створення конкурентних переваг та забезпечення довгострокової стійкості бізнесу.

Основними цілями конкурентної розвідки є:

1. Отримання актуальних даних про ринок – знання про ринкові тренди, споживчі потреби та зміни у середовищі. Це включає аналіз макроекономічних факторів, вивчення впливу глобальних подій на ринок і прогнозування можливих змін у поведінці споживачів.
2. Оцінка конкурентів – вивчення моделі бізнесу конкурентів, їхньої стратегії, продуктів, позицій на ринку, методів маркетингу та рівня технологічного розвитку. Аналіз включає вивчення їхніх сильних сторін, вразливостей, фінансового стану та відгуків клієнтів для формування цілісного уявлення про конкурентне середовище.
3. Ідентифікація ризиків та можливостей – виявлення зовнішніх чинників, які можуть впливати на компанію (регуляторні зміни, технологічні прориви, зміни в економічній політиці, дії конкурентів, соціальні та екологічні тренди). Це дозволяє не лише реагувати на виклики, але й проактивно використовувати відкриті можливості для розвитку бізнесу.
4. Підтримка стратегічного планування – забезпечення достовірними даними для побудови конкурентної та ринкової стратегії. Це включає аналіз конкурентних переваг, довгострокових ризиків, потенційних можливостей для злиття та поглинань, а також оцінку впливу зовнішніх факторів на бізнес-стратегії.

Завданнями конкурентної розвідки є:

1. Моніторинг ринку та галузі – регулярне збирання та оновлення інформації про ринок, ключових гравців та тренди. Це включає відстеження динаміки попиту, аналіз поведінки споживачів, змін у регуляторному середовищі, а також впливу нових технологій на галузь.
2. Проведення SWOT-аналізу – оцінка сильних та слабких сторін конкурентів, ризиків та можливостей для компанії. Аналіз також охоплює зовнішні можливості, такі як нові ринки, партнерства, технологічні інновації, а також загрози, включаючи економічні виклики, дії конкурентів і зміну регуляторного середовища.

3. Збір даних про конкурентів – узагальнення даних про послуги, продукти, цінову політику, методи просування, канали дистрибуції, стратегії клієнтоорієнтованості та рівень впровадження інновацій. Особливу увагу приділяється аналізу маркетингових кампаній, взаємодії з клієнтами та результатам участі у галузевих виставках та заходах.
4. Ідентифікація нових ринкових ніш – пошук перспективних сегментів для розширення бізнесу. Це включає аналіз незадоволених потреб споживачів, вивчення регіональних та глобальних трендів, а також визначення можливостей для впровадження інноваційних продуктів чи послуг, які здатні привернути нову аудиторію.
5. Розробка рекомендацій – створення звітів та рекомендацій для керівництва щодо ринкових та конкурентних стратегій. Це включає підготовку прогнозів розвитку ринку, оцінку потенційного впливу змін у галузі, а також надання конкретних практичних порад для оптимізації операційної діяльності та формування інноваційних підходів у бізнес-процесах.

Конкурентна розвідка є важливим інструментом у сучасному бізнесі. Вона дозволяє компаніям адаптуватися до змін, ефективно використовувати ресурси, виявляти нові можливості та швидко реагувати на виклики. Завдяки аналізу ринкових трендів, конкурентних дій і споживчих потреб, бізнес може забезпечити довгострокову стабільність, розвиток та створити унікальні конкурентні переваги.

6.2. Принципи та інфраструктура конкурентної розвідки

Принципами конкурентної розвідки є: етичність, точність і достовірність, точність і достовірність, системність, конфіденційність, актуальність, інтеграція (табл. 6.1).

Таблиця 6.1. Принципи конкурентної розвідки

Принципи	Характеристика принципів
Етичність	Використання лише легальних і етичних методів збору інформації, дотримання законів, правил конфіденційності та професійної етики. Етична конкурентна розвідка забезпечує довіру з боку клієнтів і партнерів.
Точність і достовірність	Забезпечення високої якості зібраних даних шляхом перевірки інформації з різних джерел, оцінки їхньої надійності та врахування можливих упереджень
Системність	Організація процесу розвідки у вигляді безперервного циклу збору, аналізу, зберігання та використання інформації. Це дозволяє забезпечити повноту даних і послідовність дій
Конфіденційність	Надійний захист внутрішньої інформації компанії, використання засобів шифрування, обмеження доступу до чутливих даних і впровадження політик безпеки для мінімізації ризиків витоку інформації
Актуальність	Регулярне оновлення даних та адаптація методів аналізу до змін ринкового середовища. Своєчасність інформації є критично важливою для ефективного прийняття рішень
Інтеграція	Вбудовування результатів конкурентної розвідки у всі рівні бізнес-процесів: від стратегічного планування до операційного управління

Для ефективного функціонування конкурентної розвідки необхідно створити відповідну інфраструктуру, яка включає такі елементи:

1. Організаційна структура:
 - створення спеціалізованого відділу конкурентної розвідки або визначення відповідальних осіб у межах існуючих підрозділів;
 - чіткий розподіл ролей і обов'язків між учасниками процесу.
2. Інформаційні ресурси:

- використання внутрішніх (аналітичні звіти, дані продажів) та зовнішніх джерел (ринкові дослідження, відкриті джерела);
 - доступ до баз даних, інструментів моніторингу ЗМІ, соціальних мереж, форумів і галузевих публікацій.
3. Технології та інструменти:
- платформи бізнес-аналітики (BI), CRM-системи та системи управління знаннями;
 - програмне забезпечення для управління даними та прогнозування (ERP, CRM, AI-моделі);
 - інструменти автоматизації збору інформації, такі як веб-скрейпінг та моніторинг соціальних мереж.
4. Процеси та методології:
- визначення чітких процесів збору, аналізу та інтерпретації даних;
 - регулярне проведення SWOT-аналізу, PESTLE-аналізу та аналізу конкурентного середовища.
5. Кадри та компетенції:
- підготовка спеціалістів із збору та аналізу даних;
 - навчання співробітників використанню аналітичних інструментів і дотриманню етичних норм.
6. Система безпеки інформації :
- захист внутрішньої інформації компанії від витоку;
 - контроль доступу до стратегічних даних і використання зашифрованих каналів зв'язку.

6.3. Інформація у конкурентній розвідці

Конкурентна розвідка – це систематичний процес збору, аналізу та інтерпретації інформації про конкурентів, ринок та галузь для прийняття стратегічних рішень. Вона включає оцінку сильних і слабких сторін конкурентів, аналіз галузевих трендів і розробку відповідних стратегій. Основною метою є забезпечення бізнесу конкурентної переваги через

глибоке розуміння ринкової динаміки та поведінки конкурентів.

Основними джерелами інформації є: публічні джерела, напівпублічні джерела, неформальні джерела (табл. 6.2).

Таблиця 6.2. Основні джерела інформації в конкурентній розвідці

Група джерел інформації	Перелік джерел інформації
Публічні	– річні звіти компаній, фінансові документи; – новини, прес-релізи та публікації; – звіти галузевих асоціацій; – вебсайти компаній, офіційні заяви та блоги; – наукові статті, дослідження та аналітичні матеріали, доступні у відкритому доступі
Напівпублічні	– бази даних або спеціалізовані аналітичні платформи (наприклад, Bloomberg, Gartner); – підписні журнали та інші комерційні видання; – галузеві конференції, форуми та виставки, де обговорюються останні тенденції; – клуби та професійні асоціації, що забезпечують доступ до унікальної інформації
Неформальні	– контакти з постачальниками або клієнтами; – спостереження за діями конкурентів; – інтерв'ю з експертами галузі або ключовими стейкхолдерами; – аналіз відгуків клієнтів конкурентів; – мережеві зустрічі та неформальні обговорення на професійних подіях.

Методами збору інформації в конкурентній розвідці є:

1. SWOT-аналіз – дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози конкурентів. Цей метод допомагає визначити, які внутрішні фактори сприяють або заважають успіху, а також виявити зовнішні ризики і перспективи для подальшого розвитку.
2. PESTEL-аналіз – вивчення політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та юридичних факторів. Цей метод дозволяє оцінити зовнішнє

середовище, зокрема: політичну стабільність, економічні тренди, зміни у поведінці споживачів, впровадження нових технологій, екологічні виклики та правові обмеження, що можуть впливати на бізнес.

3. Benchmarking – порівняння процесів, продуктів та моделей конкурентів з власними. Цей метод дозволяє виявити найкращі практики у галузі, оцінити ефективність власних бізнес-процесів та впровадити вдосконалення для підвищення конкурентоспроможності.
4. Аналіз соціальних мереж – моніторинг діяльності конкурентів у соціальних мережах (кампанії, промоції, аудиторія, рівень взаємодії з підписниками, тональність комунікацій, аналіз ключових повідомлень та реакції аудиторії).
5. Зворотний інжиніринг – аналіз продуктів конкурентів для визначення їхніх технічних особливостей, матеріалів або дизайну. Додатково можна використовувати цей метод для оцінки витрат на виробництво, визначення потенційних удосконалень, а також виявлення слабких місць у конкурентних продуктах.

Дотримання етичних норм є ключовим в конкурентній розвідці. Прийнятними методами є збір публічної інформації, аналіз відкритих джерел та участь у професійних заходах. Забороненими методами є підкуп, шпигунство, незаконний збір даних, а також порушення конфіденційності чи використання недозволених методів доступу до інформації.

Переваги використання інформації у конкурентній розвідці:

1. Підвищення ефективності рішень через точний аналіз та прогнозування.
2. Виявлення ризиків та можливостей для більш ефективного управління ресурсами.
3. Зміцнення конкурентної переваги завдяки адаптації до ринкових змін.

4. Планування стратегічних шляхів розвитку з урахуванням сучасних трендів.
5. Покращення адаптивності до змін у ринковому середовищі.
6. Підвищення репутації компанії як інноваційного та стратегічно підготовленого гравця.

Ефективне використання інформації у конкурентній розвідці може суттєво підвищити успішність бізнесу. Це забезпечує підприємствам можливість своєчасно реагувати на зміни у конкурентному середовищі, знаходити нові перспективи для розвитку та мінімізувати ризики. Головне – дотримуватись етичних принципів, використовувати релевантні джерела та інтегрувати отримані дані у стратегічне планування.

6.4. Організація конкурентної розвідки на підприємстві

Ефективна організація конкурентної розвідки дозволяє компанії приймати об'єктивні рішення, знижувати ризики, адаптуватися до змін у середовищі та створювати довгострокові конкурентні переваги.

Основні завдання організації конкурентної розвідки:

1. Аналіз конкурентів – оцінка їхніх сильних і слабких сторін, стратегій, продуктів та ринкової позиції. Особливу увагу слід приділяти вивченню інновацій, підходів до клієнтського обслуговування та використання новітніх технологій. Це допомагає зрозуміти, як виділитися на ринку, розробити унікальні пропозиції та які аспекти можна покращити у власній діяльності.
2. Моніторинг ринкових тенденцій – визначення змін у споживчих потребах, появи нових технологій та змін у регуляторному середовищі. Це також включає

вивчення конкурентного середовища для оцінки нових продуктів, інноваційних підходів і стратегій інших учасників ринку. Регулярне спостереження дозволяє вчасно адаптуватися до нових умов, прогнозувати майбутні виклики та використовувати нові можливості для зміцнення позицій на ринку.

3. Виявлення можливостей та загроз – прогнозування потенційних ризиків і шансів для розвитку бізнесу. Це включає ідентифікацію можливих партнерств, інвестицій або впливів нових конкурентів, а також виявлення трендів, які можуть вплинути на ринок, наприклад, технологічних інновацій, змін у регуляторному середовищі чи споживчих уподобаннях.
4. Формування бази даних – систематизація інформації про ринок, партнерів і постачальників. До цієї бази можуть входити дані про споживчі вподобання, аналітичні звіти, історії співпраці з постачальниками, а також інформація про фінансову стабільність партнерів. Це створює основу для швидкого прийняття рішень, розробки ефективних стратегій і побудови довгострокових відносин із ключовими гравцями ринку.

Етапи організації конкурентної розвідки наведені у табл. 6.3.

Таблиця 6.3. Етапи організації конкурентної розвідки

Етапи	Характеристика етапів
1. Визначення цілей та завдань	Необхідно визначити, яку інформацію потрібно отримати та як вона буде використовуватися. Це включає постановку стратегічних цілей підприємства та визначення ключових питань, на які повинна відповісти розвідка
2. Розробка плану збору інформації	Створюється план дій, у якому визначаються: – джерела інформації (публічні звіти, галузеві дослідження, соціальні мережі, конференції тощо); – методи збору даних (інтерв'ю, спостереження, аналіз публікацій)

3. Збір інформації	Цей етап передбачає використання різноманітних джерел: – відкриті джерела: статті, звіти, веб-сайти, бази даних; – закриті джерела: інформація від партнерів, замовників, постачальників; – технічні засоби: використання спеціалізованого програмного забезпечення для аналізу даних
4. Аналіз та інтерпретація інформації	Зібрана інформація повинна бути структурована, перевірена на достовірність і проаналізована для виявлення ключових тенденцій і закономірностей. Використовуються аналітичні інструменти, такі як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, конкурентний аналіз
5. Формування звітів та рекомендацій	На основі аналізу створюються звіти, які містять висновки та рекомендації для прийняття рішень. Звіти повинні бути зрозумілими, лаконічними та надавати чіткі пропозиції для керівництва
Реалізація рекомендацій та моніторинг результатів	Цей етап включає впровадження стратегій, розроблених на основі конкурентної розвідки, та постійний моніторинг їхньої ефективності. При необхідності здійснюються коригування

Інструменти та технології конкурентної розвідки:

1. Програмне забезпечення: CRM-системи, BI-платформи (Business Intelligence), інструменти для моніторингу соціальних мереж, а також системи аналізу великих даних і платформи для автоматизації звітності. Інструменти дозволяють оперативно отримувати й аналізувати дані, що сприяє підвищенню ефективності процесів конкурентної розвідки.
2. Бенчмаркінг: порівняння власних показників із показниками конкурентів. Це дозволяє ідентифікувати найкращі практики в галузі, оптимізувати внутрішні процеси, підвищити ефективність та вдосконалити стратегії, використовуючи досвід успішних компаній.
3. Аналіз великих даних: використання технологій Big Data для виявлення прихованих закономірностей, прогнозування споживчої поведінки, оптимізації

бізнес-процесів та підвищення ефективності прийняття рішень. Інтеграція цих даних із іншими інструментами розвідки дозволяє створювати більш точні прогнози та реагувати на зміни ринку в режимі реального часу.

4. Соціальний інжиніринг: непрямі методи отримання інформації через аналіз поведінки та комунікації. Це може включати спостереження за взаємодіями співробітників компаній-конкурентів, аналіз публікацій у соціальних мережах, а також вивчення способів реагування конкурентів на різні ситуації. Ефективне використання цих методів дозволяє виявляти додаткові інсайти без порушення етичних норм.

Організація конкурентної розвідки є важливою складовою успішної стратегії підприємства. Ефективне управління цим процесом дозволяє не лише отримати конкурентні переваги, а й мінімізувати ризики, передбачати зміни ринку та своєчасно адаптуватися до нових умов. Використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект, аналітика великих даних та автоматизовані системи, а також дотримання етичних принципів, забезпечує успішність конкурентної розвідки в довгостроковій перспективі.

Тести

1. Що є основним завданням конкурентної розвідки?

- а) створення нових продуктів;
- б) зниження цін на товари;
- в) систематичний збір, аналіз і використання інформації про конкурентів;
- г) управління персоналом.

2. Який інструмент використовується для аналізу великих даних?

- а) SWOT-аналіз;

- б) CRM-системи;
- в) Big Data;
- г) PESTEL-аналіз;

3. Який метод використовується для порівняння власних показників із конкурентами?

- а) соціальний інжиніринг;
- б) бенчмаркінг;
- в) технічний моніторинг;
- г) аналіз трендів.

4. Що входить до завдань етапу формування бази даних?

- а) створення маркетингових кампаній;
- б) вивчення історій співпраці з постачальниками;
- в) розробка нових продуктів;
- г) управління персоналом.

5. Який аналіз допомагає оцінити макроекономічні чинники?

- а) SWOT-аналіз;
- б) PESTEL-аналіз;
- в) бенчмаркінг;
- г) соціальний інжиніринг.

6. Який із наведених етапів є останнім у процесі конкурентної розвідки?

- а) формування звітів та рекомендацій;
- б) збір інформації;
- в) реалізація рекомендацій та моніторинг результатів;
- г) аналіз конкурентів.

7. Що заборонено в етичній конкурентній розвідці?

- а) використання відкритих джерел;
- б) спостереження за конкурентами;
- в) використання незаконних методів збору інформації;
- г) аналіз публічних звітів;

8. Що включає моніторинг ринкових тенденцій?

- а) оцінку потреб персоналу;

- б) визначення змін у споживчих потребах;
- в) розробку рекламних стратегій;
- г) вивчення внутрішніх процесів компанії.

9. Що є метою аналізу конкурентів?

- а) зниження собівартості продукції;
- б) визначення сильних і слабких сторін конкурентів;
- в) розширення асортименту товарів;
- г) створення нових каналів збуту.

10. Що забезпечує ефективність конкурентної розвідки в довгостроковій перспективі?

- а) зниження цін на ринку;
- б) використання сучасних технологій та дотримання етичних принципів;
- в) максимізація витрат на рекламу;
- г) розширення асортименту продукції.

Завдання для самоперевірки

Завдання 1. Визначити відповідність принципів конкурентної розвідки їх характеристики

№ з/п	Принципи	Характеристика принципів
1____	Етичність	А) Надійний захист внутрішньої інформації компанії, використання засобів шифрування, обмеження доступу до чутливих даних і впровадження політик безпеки для мінімізації ризиків витоку інформації
2____	Точність і достовірність	Б) Використання лише легальних і етичних методів збору інформації, дотримання законів, правил конфіденційності та професійної етики. Етична конкурентна розвідка забезпечує довіру з боку клієнтів і партнерів
3____	Системність	В) Організація процесу розвідки у вигляді безперервного циклу збору, аналізу, зберігання та використання інформації. Це дозволяє забезпечити повноту даних і послідовність дій

4____	Конфіденційність	Г) Регулярне оновлення даних та адаптація методів аналізу до змін ринкового середовища. Своєчасність інформації є критично важливою для ефективного прийняття рішень
5____	Актуальність	Д) Вбудовування результатів конкурентної розвідки у всі рівні бізнес-процесів: від стратегічного планування до операційного управління
6____	Інтеграція	Е) Забезпечення високої якості зібраних даних шляхом перевірки інформації з різних джерел, оцінки їхньої надійності та врахування можливих упереджень

Завдання 2. Визначити відповідність етапів організації конкурентної розвідки їх характеристики

№ з/п	Етапи	Характеристика етапів
1____	1. Визначення цілей та завдань	Створюється план дій, у якому визначаються: – джерела інформації (публічні звіти, галузеві дослідження, соціальні мережі, конференції тощо); – методи збору даних (інтерв'ю, спостереження, аналіз публікацій)
2____	2. Розробка плану збору інформації	Цей етап передбачає використання різноманітних джерел: – відкриті джерела: статті, звіти, веб-сайти, бази даних; – закриті джерела: інформація від партнерів, замовників, постачальників; – технічні засоби: використання спеціалізованого програмного забезпечення для аналізу даних
3____	3. Збір інформації	Цей етап включає впровадження стратегій, розроблених на основі конкурентної розвідки, та постійний моніторинг їхньої ефективності. При необхідності здійснюються коригування
4____	4. Аналіз та інтерпретація інформації	Зібрана інформація повинна бути структурована, перевірена на достовірність і проаналізована для виявлення ключових тенденцій і закономірностей. Використовуються аналітичні інструменти, такі як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, конкурентний аналіз

5____	5. Формування звітів та рекомендацій	На основі аналізу створюються звіти, які містять висновки та рекомендації для прийняття рішень. Звіти повинні бути зрозумілими, лаконічними та надавати чіткі пропозиції для керівництва
6____	6. Реалізація рекомендацій та моніторинг результатів	Необхідно визначити, яку інформацію потрібно отримати та як вона буде використовуватися. Це включає постановку стратегічних цілей підприємства та визначення ключових питань, на які повинна відповісти розвідка

Практична робота

Завдання 1. Організація конкурентної розвідки

- Опис підприємства:
 - оберіть реальне або умовне підприємство у певній галузі (наприклад, роздрібна торгівля, виробництво, ІТ, послуги тощо);
 - охарактеризуйте основні показники підприємства: профіль діяльності, ринкова частка, основні продукти або послуги.
- Аналіз конкурентного середовища:
 - ідентифікуйте 3–5 основних конкурентів підприємства;
 - визначте сильні та слабкі сторони кожного конкурента. Оформіть результати у вигляді таблиці.

Приклад таблиці:

Конкурент	Сильні сторони	Слабкі сторони
Компанія А	Широкий асортимент, впізнаваність	Високі ціни, низька гнучкість
Компанія В	Іноваційність, низькі витрати	Мала ринкова частка

- SWOT-аналіз:
 - проведіть SWOT-аналіз для обраного підприємства, враховуючи результати аналізу конкурентів;
 - визначте ключові можливості та загрози для підприємства на ринку.

4. Розробка інформаційної стратегії:

Сформуйте план збору інформації для конкурентної розвідки. Включіть такі аспекти:

- джерела інформації (офіційні сайти, галузеві звіти, соціальні мережі тощо);
- методи збору (моніторинг новин, аналіз публікацій, опитування клієнтів);
- частота оновлення інформації.

5. Рекомендації щодо вдосконалення конкурентної поведінки:

- на основі зібраної інформації запропонуйте 2–3 практичні заходи для покращення конкурентної позиції підприємства (наприклад, впровадження нових продуктів, зміна цінової політики, використання нових каналів збуту тощо).
- вкажіть, як ці заходи вплинуть на позицію підприємства на ринку.

6. Етичні аспекти:

- опишіть, як ви дотримуватиметеся етичних принципів у процесі збору та використання інформації;
- вкажіть можливі ризики, пов'язані з етичними порушеннями, та запропонуйте способи їх уникнення.

Результат виконання завдання:

1. Короткий опис підприємства та конкурентного середовища.
2. Таблиця з сильними та слабкими сторонами конкурентів.
3. SWOT-аналіз підприємства.
4. План збору інформації для конкурентної розвідки.
5. Перелік стратегічних рекомендацій.
6. Коментар щодо етичних аспектів.

Питання для обговорення

1. Що є основним завданням конкурентної розвідки?
2. Які цілі ставить перед собою конкурентна розвідка?
3. Які ключові завдання виконує конкурентна розвідка у бізнесі?

4. Які принципи повинні дотримуватися в організації конкурентної розвідки?
5. Що є забороненим у етичній конкурентній розвідці?
6. Які основні інструменти застосовуються в конкурентній розвідці?
7. Що включає моніторинг ринкових тенденцій?
8. Який метод використовується для аналізу великих даних?
9. Які джерела інформації найчастіше використовуються у конкурентній розвідці?
10. Як формується база даних для потреб конкурентної розвідки?
11. Який із етапів є останнім у процесі конкурентної розвідки?
12. Що входить до завдань етапу формування бази даних?
13. Який аналіз допомагає оцінити макроекономічні чинники?
14. Що є метою аналізу конкурентів?
15. Що забезпечує ефективність конкурентної розвідки в довгостроковій перспективі?

Тема рефератів

1. Еволюція поняття конкурентної розвідки: історія та сучасність.
2. Порівняння міжнародних підходів до організації конкурентної розвідки.
3. Етичні аспекти та правові обмеження у конкурентній розвідці.

Питання для самостійного вивчення

1. Роль конкурентної розвідки у формуванні стратегії підприємства.
2. Конкурентна розвідка як інструмент управління конкурентною поведінкою.
3. Формування звітів у конкурентній розвідці: структура та цінність.

ТЕМА 7. КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

- 7.1. Сутність конкурентної стратегії.*
- 7.2. Класифікація конкурентних стратегій*
- 7.3. Методичні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства.*
- 7.4. Оцінка реалізації стратегії підприємства.*

7.1. Сутність конкурентної стратегії

Конкурентна стратегія є ключовим елементом стратегічного управління підприємством, що визначає напрямки діяльності, спрямовані на досягнення конкурентних переваг і забезпечення довгострокової стійкості на ринку. Вона є невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства, яка враховує внутрішні ресурси, зовнішнє середовище та особливості галузі.

Конкурентна стратегія – це сукупність дій, які підприємство здійснює для досягнення конкурентних переваг на ринку. Вона спрямована на забезпечення кращого позиціонування компанії порівняно з конкурентами та створення цінності для споживачів, яка відрізняє її продукцію чи послуги від інших.

Майкл Портер визначає конкурентну стратегію як набір стратегічних рішень, що дозволяють підприємству створювати і підтримувати перевагу над конкурентами.

Джонсон і Шолз вказують, що конкурентна стратегія – це спосіб, за допомогою якого організація прагне отримати конкурентну перевагу через унікальні характеристики свого бізнесу.

Сутність конкурентної стратегії можна розкрити за такими аспектами

1. Досягнення конкурентної переваги – конкурентна стратегія повинна забезпечувати підприємству перевагу, яка може бути або ціною (нижча ціна за аналогічну якість), або неціною (унікальність продукту).

2. Адаптація до зовнішнього середовища – конкурентна стратегія базується на глибокому аналізі ринку, конкурентів, потреб споживачів та макроекономічних тенденцій.

3. Раціональне використання ресурсів – стратегія повинна враховувати наявні ресурси та компетенції підприємства, забезпечуючи їх ефективне використання.

Етапи формування конкурентної стратегії підприємства наведені у табл. 7.1.

*Таблиця 7.1. Етапи формування
конкурентної стратегії підприємства*

Етапи	Характеристика етапів
1. Аналіз зовнішнього середовища	Дослідження ринку, конкурентів, споживачів, постачальників. Використання таких інструментів, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель п'яти сил Портера
2. Оцінка внутрішнього потенціалу підприємства	Аналіз фінансових, людських, технологічних та матеріальних ресурсів
3. Визначення стратегічних цілей	Постановка чітких і вимірюваних завдань, які відповідають місії та баченню підприємства
4. Розробка та вибір стратегії	Оцінка можливих альтернатив і вибір найбільш відповідної стратегії для досягнення цілей
5. Реалізація стратегії	Впровадження заходів і дій, необхідних для досягнення конкурентних переваг
6. Моніторинг та коригування	Постійний контроль результатів і внесення коректив у разі змін зовнішніх або внутрішніх умов

Важливість конкурентної стратегії для підприємства полягає в наступному:

1. Підвищення ринкової позиції – стратегія дозволяє зміцнити позиції підприємства на ринку шляхом досягнення унікальних переваг.
2. Забезпечення стійкості – успішна стратегія допомагає підприємству протистояти загрозам конкуренції.
3. Підвищення ефективності – оптимізація ресурсів та процесів сприяє збільшенню прибутковості.
4. Інноваційність – конкурентна стратегія стимулює розвиток нових ідей та впровадження сучасних технологій.

Викликами у формуванні конкурентної стратегії є:

1. Динаміка ринку – швидкі зміни в уподобаннях споживачів або появи нових конкурентів.
2. Технологічні зміни – необхідність адаптації до новітніх розробок.
3. Обмеженість ресурсів – брак фінансових чи людських ресурсів для реалізації амбітних стратегій.
4. Ризики глобалізації – конкуренція на міжнародному рівні та вплив світових економічних тенденцій.

Отже, конкурентна стратегія є невід’ємною частиною управління підприємством, яка забезпечує його конкурентоспроможність і розвиток у динамічному ринковому середовищі. Її ефективне формування та реалізація сприяють досягненню довгострокового успіху, стійкості бізнесу та адаптації до змінних умов ринку. Крім того, вона дозволяє підприємству постійно вдосконалювати свої процеси, орієнтуватися на потреби клієнтів і використовувати новітні технології для збереження лідерських позицій.

7.2. Класифікація конкурентної стратегії підприємства

Класифікація конкурентних стратегій дозволяє структурувати різноманіття підходів до управління конкуренцією залежно від специфіки ринку, галузі та ресурсного

забезпечення підприємства. Вона надає підприємствам можливість вибору оптимального шляху для досягнення своїх стратегічних цілей і враховує такі аспекти, як тип ринку, обсяг ресурсів, конкурентна динаміка і характер попиту. У табл. 7.2 наведено основні класифікації конкурентних стратегій.

Таблиця 7.2. Класифікація конкурентних стратегій

Класифікаційна ознака	Види стратегій	Характеристика стратегій
1	2	3
Залежно від об'єкта конкурентної переваги	Стратегії низьких витрат	Орієнтовані на зниження витрат виробництва, що дозволяє пропонувати товари чи послуги за конкурентними цінами. Це досягається через оптимізацію бізнес-процесів, впровадження сучасних технологій, зниження собівартості сировини та енергоресурсів. Додатково можуть використовуватись інструменти автоматизації, перегляд логістичних ланцюгів та централізація постачань для мінімізації витрат
	Стратегії диференціації	Орієнтовані на створення унікальних продуктів або послуг, які задовольняють специфічні потреби споживачів. Це може включати розробку інноваційних характеристик продукту, впровадження передових технологій, підвищення рівня обслуговування клієнтів, створення сильного бренду та пропонування додаткових послуг
Залежно від масштабу дії	Глобальні стратегії	Реалізуються на міжнародному ринку, враховуючи специфіку глобальної конкуренції. Вони передбачають інтеграцію діяльності в різних країнах, врахування культурних, економічних та правових відмінностей. Такі стратегії можуть включати стандартизацію продуктів для глобального ринку або адаптацію до місцевих умов, використання глобальних брендів та створення міжнародних ланцюгів поставок для зниження витрат і забезпечення конкурентних переваг

ТЕМА 7
Конкурентна стратегія підприємства

1	2	3
	Локальні стратегії	Зосереджуються на певному регіональному ринку або вузькій ніші. Вони включають адаптацію продукції чи послуг до специфічних потреб місцевих споживачів, врахування культурних, соціальних і економічних особливостей регіону. Такі стратегії дозволяють підприємствам гнучко реагувати на місцеві зміни ринкової кон'юнктури, підвищуючи лояльність клієнтів і ефективно конкуруючи з великими гравцями
Залежно від методів конкуренції	Агресивні стратегії	Характеризуються активними діями проти конкурентів, такими як демпінг, масова реклама, захоплення ринкових часток за рахунок агресивного ціноутворення, а також використання юридичних заходів, спрямованих на послаблення позицій конкурентів
	Оборонні стратегії	Спрямовані на захист своїх ринкових позицій через патентування, розвиток бренду чи підвищення якості продуктів. Вони також включають формування довгострокових партнерських відносин з ключовими клієнтами, блокування доступу конкурентів до стратегічно важливих ресурсів та застосування превентивних заходів для попередження атак конкурентів. Додатково можуть використовуватися юридичні інструменти, такі як захист інтелектуальної власності чи укладання ексклюзивних угод
Залежно від позиціонування на ринку	Стратегії лідера ринку	Орієнтовані на утримання домінуючої позиції завдяки інноваціям, масштабам виробництва та маркетинговим зусиллям. Для забезпечення лідерства такі компанії активно інвестують у дослідження та розробки, зміцнюють відносини з ключовими партнерами, а також створюють сильну корпоративну культуру. Важливу роль відіграють стратегічні альянси, впровадження сучасних технологій і активна комунікація з цільовою аудиторією для підтримання лояльності клієнтів

1	2	3
	Стратегії послідовника	Передбачають наслідування рішень лідерів ринку з мінімізацією витрат. Ці стратегії часто базуються на копіюванні успішних практик, впроваджених лідерами, з одночасним скороченням витрат на розробку нових продуктів або технологій. Вони дозволяють скоротити ризики, пов'язані з інноваціями, та зосередитися на ефективному використанні існуючих ресурсів і процесів
	Стратегії нішевих гравців	Зосереджуються на вузькому сегменті ринку, що дозволяє уникнути прямої конкуренції з великими компаніями. Такі стратегії передбачають глибоке розуміння специфічних потреб обраної цільової аудиторії, високу якість обслуговування, індивідуальний підхід до клієнтів та адаптацію продуктів чи послуг до їхніх вимог. Важливим аспектом є створення унікальної цінності, яку важко копіювати конкурентам, що сприяє утриманню клієнтів і забезпеченню довгострокової стабільності на ринку
Залежно від ринкової ситуації	Стратегії зростання	Реалізуються в умовах зростаючого попиту. Вони включають розширення виробничих потужностей, вихід на нові географічні ринки, збільшення асортименту продукції або послуг, інвестиції в маркетинг для залучення нових клієнтів, а також впровадження інновацій для задоволення зростаючих потреб споживачів. Такі стратегії спрямовані на закріплення позицій підприємства як ключового гравця на ринку
	Стратегії стабілізації	Застосовуються у зрілих галузях із насиченим ринком. Основна мета таких стратегій полягає у підтриманні поточних ринкових позицій підприємства, мінімізації ризиків та стабілізації доходів. Вони можуть включати заходи з підвищення операційної ефективності, збереження лояльності клієнтів, удосконалення внутрішніх процесів та управління витратами. Такі стратегії також передбачають розвиток довгострокових партнерств і підтримку стабільного рівня якості продукції чи послуг.

ТЕМА 7
Конкурентна стратегія підприємства

1	2	3
	Стратегії скорочення	Використовуються у випадках спаду попиту чи фінансових проблем. Вони можуть включати закриття нерентабельних підрозділів, зменшення виробничих обсягів, оптимізацію витрат, скорочення персоналу або продаж активів. Такі заходи дозволяють підприємству зосередитися на основних напрямках діяльності та підготувати ґрунт для майбутнього відновлення. Важливою складовою таких стратегій є ретельне планування і мінімізація негативного впливу на ключових стейкхолдерів

Основні типи конкурентних стратегій за Майклом Портером:

1. Стратегія лідерства за витратами:

- орієнтація на мінімізацію витрат виробництва та управління;
- залучення споживачів через пропозицію товарів чи послуг за нижчою ціною;
- потребує масштабного виробництва, ефективної логістики та оптимізації ресурсів.

2. Стратегія диференціації:

- створення унікальних продуктів або послуг, які споживачі готові придбати за вищою ціною;
- основою можуть бути якість, дизайн, технології, бренд або обслуговування.

3. Стратегія фокусування:

- орієнтація на певний сегмент ринку або групу споживачів;
- підприємство концентрується на задоволенні потреб обраної ніші краще за конкурентів.

7.3. Методичні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства

Формування конкурентної стратегії підприємства базується на застосуванні різноманітних методичних підходів, які дозволяють здійснити аналіз зовнішнього середовища, оцінити внутрішні ресурси та вибрати оптимальний напрямок розвитку. Основні методичні підходи до формування конкурентної стратегії включають наступні:

I. Аналіз конкурентного середовища:

1. Використання моделі п'яти сил Портера для оцінки конкурентного тиску в галузі (загроза нових конкурентів, тиск з боку постачальників і покупців, загроза товарів-замінників, рівень конкуренції між існуючими гравцями). Даний підхід дозволяє не лише визначити ключові фактори, що впливають на конкурентну динаміку, але й оцінити стратегічні можливості для зміцнення ринкових позицій. Особлива увага приділяється аналізу бар'єрів входу в галузь, залежності від постачальників, рівню цінового тиску та швидкості впровадження інновацій, які можуть змінити структуру галузі.

2. Дослідження ключових тенденцій ринку, поведінки конкурентів, динаміки попиту та пропозиції, а також вивчення змін у регуляторному середовищі та новітніх технологій. Аналіз також має враховувати соціально-економічні чинники, що впливають на споживачів і партнерів, а також потенційні точки зростання для підприємства в умовах мінливого ринку.

II. SWOT-аналіз:

1. Оцінка сильних і слабких сторін підприємства у внутрішньому середовищі. Цей етап передбачає детальний аналіз ключових компетенцій, організаційної культури, рівня технологічного забезпечення, фінансової стійкості, кадрового потенціалу та ефективності внутрішніх процесів. Результати такого аналізу дозволяють визначити, які аспекти діяльності слід розвивати, а які потребують оптимізації або змін.

2. Аналіз можливостей і загроз із боку зовнішнього середовища для виявлення перспективних напрямків діяльності. Цей процес включає ідентифікацію економічних, технологічних, політичних і соціальних факторів, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Особлива увага приділяється оцінці змін у споживчих уподобаннях, динаміці ринкових трендів і нових можливостей для інноваційного розвитку.

III. Ресурсний підхід:

1. Оцінка доступних ресурсів (фінансових, технологічних, кадрових) і компетенцій підприємства. Це включає аналіз наявних фінансових резервів, здатність до інвестування, оцінку технологічної інфраструктури, рівень інноваційного потенціалу, а також кваліфікацію та продуктивність персоналу. Особлива увага приділяється ідентифікації ключових компетенцій, які можуть стати основою для створення конкурентної переваги.

2. Визначення унікальних ресурсів і здатності підприємства їх ефективно використовувати. Це включає ідентифікацію ключових активів, таких як технологічні інновації, висококваліфікований персонал, відомі бренди або доступ до унікальних ринкових можливостей. Особливу увагу слід приділяти створенню синергії між різними ресурсами для максимізації їх впливу на конкурентоспроможність.

IV. Ціннісний підхід:

1. Визначення цінностей і потреб цільової аудиторії. Це включає проведення маркетингових досліджень, аналіз поведінки споживачів, визначення ключових мотивів придбання та очікувань клієнтів. Особливу увагу слід приділяти сегментації ринку, що дозволяє адаптувати продукти або послуги до різних груп споживачів, створюючи для них унікальну цінність.

2. Формування стратегії, яка забезпечує унікальність і додаткову цінність для клієнтів, включає створення продуктів або послуг, які вирізняються високою якістю, інноваційними рішеннями, персоналізацією чи ексклюзивністю. Важливу роль відіграють аналіз потреб клієнтів, впровадження

сучасних технологій і розвиток партнерських відносин для створення комплексної ціннісної пропозиції.

V. Сценарний підхід:

1. Розробка кількох можливих сценаріїв розвитку ринку та адаптація стратегії відповідно до різних варіантів розвитку подій. Це передбачає врахування макроекономічних змін, конкурентних дій, інноваційного розвитку та регуляторних змін. Ефективна робота зі сценаріями дозволяє підприємству бути готовим до непередбачуваних ситуацій, таких як раптові зміни попиту, кризи або технологічні прориви, і забезпечити гнучкість у реалізації стратегічних планів.

2. Врахування факторів ризику та невизначеності. Це включає аналіз потенційних загроз, пов'язаних із змінами в економічному, політичному, технологічному середовищах, а також прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій. Важливим є впровадження системи моніторингу ризиків, розробка планів на випадок кризових ситуацій і забезпечення гнучкості у стратегічному плануванні для швидкого реагування на непередбачувані зміни.

VI. Підхід на основі життєвого циклу продукту:

1. Визначення стадії життєвого циклу продукту (впровадження, зростання, зрілість, спад). На кожній стадії життєвого циклу стратегія підприємства повинна враховувати специфічні особливості. Наприклад, на етапі впровадження важливо інвестувати в маркетинг та створення обізнаності серед споживачів. На стадії зростання акцент робиться на масштабуванні виробництва та розширенні ринкової частки. У період зрілості необхідно зосередитися на утриманні клієнтів і оптимізації витрат, а на етапі спаду – розробляти нові продукти або адаптувати існуючі для забезпечення подальшого розвитку.

2. Формування відповідної стратегії залежно від стадії продукту на ринку потребує врахування як внутрішніх ресурсів підприємства, так і зовнішніх умов, таких як конкурентний ландшафт і динаміка попиту. На етапі впровадження

варто зосередитися на маркетингових кампаніях і формуванні попиту, тоді як на етапі зрілості – на підвищенні операційної ефективності та зміцненні лояльності клієнтів. На етапі спаду важливим є аналіз можливостей для оновлення продукту чи розробки нових рішень.

VII. Інноваційний підхід:

1. Спрямованість на розробку та впровадження нових продуктів, процесів, бізнес-моделей. Це передбачає активну інвестиційну діяльність у наукові дослідження та розробки, використання сучасних технологій, стимулювання творчості у працівників і розвиток партнерських відносин із науковими установами чи іншими компаніями. Інноваційний підхід також включає регулярний моніторинг ринкових трендів для виявлення можливостей для інновацій, які можуть забезпечити довгострокову конкурентну перевагу.

2. Оцінка потенціалу інновацій для створення конкурентних переваг включає аналіз технологічних трендів, вивчення ринкових інновацій і визначення можливостей їх інтеграції в бізнес-процеси підприємства. Це також передбачає проведення порівняльного аналізу із конкурентами, оцінку інвестицій у дослідження і розробки, а також прогнозування ефективності впровадження новітніх рішень для зміцнення позицій на ринку.

VIII. Фінансовий підхід:

1. Розрахунок фінансових показників (рентабельність, прибутковість, окупність інвестицій) для оцінки ефективності стратегічних рішень. Особливу увагу слід приділяти аналізу динаміки ключових фінансових показників у порівнянні з конкурентами, прогнозуванню потенційного прибутку та ризиків, а також розробці сценаріїв фінансової стійкості. Також доцільно використовувати такі інструменти, як фінансове моделювання та оцінка вартості бізнесу.

2. Забезпечення фінансової стійкості під час реалізації стратегії включає оптимізацію витрат, управління грошовими потоками та створення резервів для непередбачених

витрат. Додатково важливо враховувати потенційні економічні ризики, підтримувати диверсифікацію джерел доходів і забезпечувати прозоре фінансове планування для досягнення стратегічних цілей.

ІХ. Екологічний підхід:

1. Врахування екологічних стандартів і вимог у процесі формування стратегії включає впровадження енергоефективних технологій, зменшення впливу на навколишнє середовище та відповідність міжнародним екологічним стандартам, таким як ISO 14001. Це також охоплює розробку продуктів із використанням екологічно чистих матеріалів, оптимізацію логістики для скорочення викидів CO₂ та підвищення рівня переробки відходів. Врахування цих аспектів сприяє формуванню позитивного іміджу компанії та збільшенню лояльності споживачів.

2. Використання принципів сталого розвитку для зміцнення ринкових позицій включає інтеграцію екологічних, соціальних і економічних аспектів у бізнес-модель підприємства. Це може включати застосування кругової економіки, інвестиції в відновлювані джерела енергії, впровадження політики соціальної відповідальності, а також створення партнерств з організаціями, що підтримують сталий розвиток. Такий підхід дозволяє не лише зміцнити позиції на ринку, але й підвищити репутацію компанії серед клієнтів та інвесторів.

Ключовими елементами процесу формування конкурентної стратегії підприємства є врахування специфіки галузі, аналіз довгострокових тенденцій, розвиток інноваційного потенціалу та побудова взаємовигідних партнерств. Особливу увагу слід приділяти постійному моніторингу змін у конкурентному середовищі, ефективному управлінню ризиками та використанню сучасних цифрових технологій. Успіх стратегії також залежить від здатності підприємства формувати ефективні команди, розвивати корпоративну культуру та підтримувати високий рівень задоволеності клієнтів. Інтеграція екологічних стандартів і соціальної відповідальності може стати додатковою конкурентною перевагою.

7.4. Оцінка реалізації стратегії підприємства

Оцінка реалізації стратегії підприємства є важливим етапом стратегічного управління, який дозволяє визначити ефективність досягнення поставлених цілей, виявити проблеми та внести корективи для покращення результатів. Вона охоплює комплексний аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на виконання стратегії. Цей процес забезпечує зворотний зв'язок між плануванням, реалізацією і контролем стратегій, сприяючи підвищенню адаптивності підприємства до змін у ринковому середовищі.

Оцінка реалізації стратегії має комплексний характер і спрямована на досягнення кількох ключових цілей. Вона дозволяє підприємству не лише оцінити свої поточні досягнення, але й визначити майбутні напрями вдосконалення. Це включає:

1. Вимірювання досягнення стратегічних цілей – оцінка дозволяє визначити, наскільки успішно підприємство реалізує свої стратегічні пріоритети та досягає ключових результатів. Це включає встановлення чітких метрик, які дозволяють оцінити прогрес у досягненні цілей, таких як фінансові показники, продуктивність, рівень задоволеності клієнтів і виконання проектів у встановлені терміни. Ефективне вимірювання забезпечує своєчасний зворотний зв'язок і допомагає виявити відхилення від запланованих результатів.
2. Аналіз ефективності використання ресурсів – забезпечує глибоке розуміння того, як фінансові, людські та матеріальні ресурси сприяють досягненню стратегічних цілей. Це включає оцінку ефективності витрат, аналіз продуктивності працівників, рівня завантаженості обладнання та ефективності управління

ресурсами. Особлива увага приділяється виявленню резервів для підвищення ефективності та оптимізації процесів, що сприяють досягненню стратегічних пріоритетів.

3. Ідентифікація проблем і ризиків – допомагає виявити критичні зони, де виникають труднощі або існує ризик невиконання стратегії. Це включає аналіз внутрішніх процесів, оцінку змін у зовнішньому середовищі, виявлення слабких місць у взаємодії між підрозділами та аналіз ринкових факторів, які можуть впливати на досягнення стратегічних цілей. Особлива увага приділяється виявленню потенційних ризиків, таких як фінансові, операційні чи репутаційні, для розробки ефективних заходів з їх мінімізації.
4. Розробка рекомендацій – забезпечує основу для коригування поточних дій і формування пропозицій щодо вдосконалення процесів реалізації стратегії. Це передбачає розробку конкретних планів дій для усунення виявлених недоліків, покращення використання ресурсів, підвищення ефективності операцій та адаптації стратегії до змін ринкових умов. Також важливо врахувати можливості для впровадження інновацій, що можуть зміцнити конкурентні переваги підприємства.
5. Моніторинг змін у зовнішньому середовищі – дозволяє врахувати вплив змін у ринковому середовищі, конкурентній динаміці та регуляторних умовах на ефективність стратегії. Для цього використовуються такі інструменти, як регулярний аналіз макроекономічних показників, відстеження новітніх технологій і вивчення дій конкурентів. Постійний моніторинг дозволяє оперативно реагувати на зміни, адаптувати стратегію до нових умов і забезпечувати її відповідність поточним ринковим вимогам.

Основними підходами до оцінки реалізації стратегії є:

I. Ключові показники ефективності (КПІ):

1. Визначення ключових показників, що характеризують виконання стратегічних цілей (наприклад, зростання прибутку, ринкова частка, продуктивність праці).
2. Регулярний моніторинг і порівняння фактичних результатів із запланованими показниками.

II. Фінансовий аналіз:

1. Оцінка фінансових результатів реалізації стратегії через аналіз доходів, витрат, прибутковості, рентабельності інвестицій.
2. Використання таких інструментів, як фінансове моделювання, аналіз грошових потоків.

III. Аналіз зовнішнього середовища:

1. Перевірка відповідності стратегії змінам у конкурентному середовищі, технологіях, регуляторній політиці.
2. Вивчення реакції споживачів і партнерів на реалізовану стратегію.

IV. SWOT-аналіз – аналіз сильних і слабких сторін стратегії, а також можливостей і загроз, що виникають у процесі її реалізації.

V. Оцінка ризиків:

1. Виявлення та оцінка потенційних ризиків, що могли вплинути на досягнення стратегічних цілей.
2. Розробка заходів для мінімізації ризиків.

VI. Бенчмаркінг – порівняння досягнень підприємства з показниками конкурентів чи галузевими стандартами для оцінки ефективності стратегії.

Етапи оцінки реалізації конкурентної стратегії наведені у табл. 7.3.

Таблиця 7.3. Етапи оцінки реалізації конкурентної стратегії

Етап	Характеристика етапу
Визначення критеріїв оцінки	Вибір кількісних і якісних показників, які будуть використовуватися для оцінки ефективності стратегії. Кількісні показники можуть включати фінансові метрики, такі як рівень прибутковості, доходи, витрати та рентабельність. Якісні показники охоплюють задоволеність клієнтів, рівень залученості персоналу, інноваційність процесів та репутацію бренду на ринку. Вибір показників має базуватися на їх відповідності стратегічним цілям підприємства та можливості регулярного моніторингу
Збір даних	Збір інформації про результати реалізації стратегії, включаючи фінансові, операційні та ринкові показники, а також дані про задоволеність клієнтів, ефективність внутрішніх процесів і динаміку конкурентного середовища. Особлива увага приділяється використанню сучасних інформаційних систем та аналітичних інструментів для забезпечення точності і повноти даних
Аналіз отриманих даних	Проведення аналізу зібраної інформації для виявлення успіхів і проблем у реалізації стратегії. Це включає оцінку відповідності досягнутих результатів запланованим цілям, визначення ключових факторів успіху, а також аналіз причин виникнення проблемних зон. Додатково важливо враховувати зворотний зв'язок від клієнтів і партнерів для отримання повнішої картини ефективності стратегії
Розробка рекомендацій	Визначення заходів для покращення реалізації стратегії та її адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Це може включати впровадження нових технологій, реструктуризацію бізнес-процесів, додаткове навчання персоналу, а також розвиток партнерських відносин із ключовими стейкхолдерами. Крім того, важливо враховувати зворотний зв'язок від клієнтів і працівників для створення більш ефективної та гнучкої стратегії
Моніторинг і контроль	Постійне спостереження за виконанням стратегії та коригування дій у разі потреби. Це передбачає регулярний аналіз ключових показників ефективності (KPI), проведення стратегічних сесій для оцінки прогресу та виявлення відхилень. Важливо використовувати сучасні технології, такі як системи бізнес-аналітики, для забезпечення швидкого доступу до даних і оперативного прийняття рішень. Такий підхід дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкових умов і уникати серйозних ризиків

Інструменти оцінки реалізації стратегії:

1. Збалансована система показників (BSC) – інструмент, який дозволяє оцінити реалізацію стратегії з різних точок зору: фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів та навчання.
2. Аналіз дохідності проектів – розрахунок показників ROI (рентабельність інвестицій), IRR (внутрішня норма рентабельності), NPV (чиста приведена вартість).
3. Моделювання сценаріїв – аналіз різних сценаріїв розвитку подій для оцінки можливих результатів реалізації стратегії.
4. Аудит стратегії – комплексна оцінка стратегії, яка включає аналіз процесів, ресурсів, організаційної структури та відповідності обраній стратегії.

Викликами у процесі оцінки реалізації конкурентної стратегії є:

1. Обмеженість інформації – недостатність даних для проведення повноцінної оцінки.
2. Динамічність середовища – швидкі зміни у зовнішньому середовищі ускладнюють оцінку довгострокових стратегій.
3. Суб'єктивність – вплив особистих упереджень у процесі оцінки результатів.
4. Складність вибору критеріїв – визначення релевантних показників для оцінки ефективності стратегії.

Значення оцінки реалізації стратегії полягає у наступному:

1. Поліпшення ефективності – оцінка дозволяє виявити слабкі місця в реалізації стратегії та розробити заходи для їх усунення.
2. Прийняття обґрунтованих рішень – аналіз результатів допомагає керівництву ухвалювати ефективні управлінські рішення.
3. Підвищення конкурентоспроможності – регулярна оцінка сприяє адаптації стратегії до змінних умов ринку та забезпечує стійке зростання.

Отже, оцінка реалізації стратегії підприємства є критично важливим етапом, що забезпечує успішне виконання стратегічних цілей та стійкий розвиток організації.

Тести

1. Що є головною метою конкурентної стратегії підприємства?

- а) мінімізація витрат на виробництво;
- б) забезпечення довгострокової стійкості на ринку;
- в) збільшення кількості працівників;
- г) Розширення географії діяльності.

2. Який підхід до оцінки реалізації стратегії включає аналіз доходів, витрат та рентабельності інвестицій?

- а) SWOT-аналіз;
- б) фінансовий аналіз;
- в) бенчмаркінг;
- г) аналіз зовнішнього середовища.

3. Що означає SWOT-аналіз у контексті оцінки стратегії?

- а) визначення ризиків і можливостей на ринку;
- б) оцінка сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз;
- в) аналіз фінансових показників підприємства;
- г) оцінка ефективності використання ресурсів.

4. Який інструмент дозволяє оцінити реалізацію стратегії з фінансової, клієнтської, процесної та навчальної точок зору?

- а) моделювання сценаріїв;
- б) збалансована система показників (BSC);
- в) бенчмаркінг;
- г) ROI-аналіз.

5. Що є одним із ключових завдань моніторингу зовнішнього середовища?

- а) визначення рівня продуктивності працівників;

- б) відстеження новітніх технологій і дій конкурентів;
- в) розробка інноваційних продуктів;
- г) навчання персоналу.

6. Що є основною метою розробки рекомендацій у процесі оцінки стратегії?

- а) підвищення кількості продажів;
- б) вдосконалення процесів реалізації стратегії та адаптації до змін;
- в) зниження витрат на управління персоналом;
- г) оптимізація роботи відділу маркетингу.

7. Який тип показників використовується для оцінки рівня задоволеності клієнтів і репутації бренду?

- а) кількісні;
- б) якісні;
- в) фінансові;
- г) виробничі.

8. Який з наступних інструментів дозволяє порівнювати досягнення підприємства з галузевими стандартами?

- а) бенчмаркінг;
- б) SWOT-аналіз;
- в) аналіз дохідності проектів;
- г) моделювання сценаріїв.

9. Що є одним із викликів у процесі оцінки реалізації стратегії?

- а) надлишок фінансових ресурсів;
- б) обмеженість інформації для аналізу;
- в) зростання попиту на продукцію;
- г) підвищення рівня задоволеності клієнтів.

10. Який етап оцінки стратегії включає розрахунок ROI, IRR і NPV?

- а) моніторинг зовнішнього середовища;
- б) аналіз дохідності проектів;
- в) SWOT-аналіз;
- г) аудит стратегії.

Завдання для самоперевірки

Завдання 1. Встановити відповідність етапів формування конкурентної стратегії підприємства їх характеристики

№ з/п	Етапи	Характеристика етапів
1_____	1. Аналіз зовнішнього середовища	А) Впровадження заходів і дій, необхідних для досягнення конкурентних переваг
2_____	2. Оцінка внутрішнього потенціалу підприємства	Б) Постановка чітких і вимірюваних завдань, які відповідають місії та баченню підприємства
3_____	3. Визначення стратегічних цілей	В) Постійний контроль результатів і внесення коректив у разі змін зовнішніх або внутрішніх умов
4_____	4. Розробка та вибір стратегії	Г) Оцінка можливих альтернатив і вибір найбільш відповідної стратегії для досягнення цілей
5_____	5. Реалізація стратегії	Д) Аналіз фінансових, людських, технологічних та матеріальних ресурсів
6_____	6. Моніторинг та коригування	Е) Дослідження ринку, конкурентів, споживачів, постачальників. Використання таких інструментів, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель п'яти сил Портера

Завдання 2. Встановити відповідність етапів оцінки реалізації конкурентної стратегії їх характеристики

№ з/п	Етап	Характеристика етапу
1_____	Визначення критеріїв оцінки	Проведення аналізу зібраної інформації для виявлення успіхів і проблем у реалізації стратегії. Це включає оцінку відповідності досягнутих результатів запланованим цілям, визначення ключових факторів успіху, а також аналіз причин виникнення проблемних зон. Додатково важливо враховувати зворотний зв'язок від клієнтів і партнерів для отримання повнішої картини ефективності стратегії

Т Е М А 7
Конкурентна стратегія підприємства

2_____	Збір даних	Вибір кількісних і якісних показників, які будуть використовуватися для оцінки ефективності стратегії. Кількісні показники можуть включати фінансові метрики, такі як рівень прибутковості, доходи, витрати та рентабельність. Якісні показники охоплюють задоволеність клієнтів, рівень залученості персоналу, інноваційність процесів та репутацію бренду на ринку. Вибір показників має базуватися на їх відповідності стратегічним цілям підприємства та можливості регулярного моніторингу
3_____	Аналіз отриманих даних	Визначення заходів для покращення реалізації стратегії та її адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Це може включати впровадження нових технологій, реструктуризацію бізнес-процесів, додаткове навчання персоналу, а також розвиток партнерських відносин із ключовими стейкхолдерами. Крім того, важливо враховувати зворотний зв'язок від клієнтів і працівників для створення більш ефективної та гнучкої стратегії
4_____	Розробка рекомендацій	Збір інформації про результати реалізації стратегії, включаючи фінансові, операційні та ринкові показники, а також дані про задоволеність клієнтів, ефективність внутрішніх процесів і динаміку конкурентного середовища. Особлива увага приділяється використанню сучасних інформаційних систем та аналітичних інструментів для забезпечення точності і повноти даних
5_____	Моніторинг і контроль	Постійне спостереження за виконанням стратегії та коригування дій у разі потреби. Це передбачає регулярний аналіз ключових показників ефективності (KPI), проведення стратегічних сесій для оцінки прогресу та виявлення відхилень. Важливо використовувати сучасні технології, такі як системи бізнес-аналітики, для забезпечення швидкого доступу до даних і оперативного прийняття рішень. Такий підхід дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкових умов і уникати серйозних ризиків

Практична робота

Завдання 1. 3 метою закріплення знань про сутність, класифікацію та формування конкурентних стратегій, а також здобуття навичок аналізувати, формувати та оцінювати стратегію підприємства в конкурентному середовищі, виконайте завдання у такій послідовності.

1. Аналіз ринку і конкурентного середовища:
 - оберіть реальну компанію або створіть уявну (галузь на вибір: виробництво, іт, торгівля, послуги тощо);
 - проведіть SWOT-аналіз підприємства (вказіть сильні та слабкі сторони, можливості та загрози);
 - за допомогою PEST-аналізу оцініть зовнішні фактори, які впливають на підприємство;
 - складіть перелік основних конкурентів і визначте їх конкурентні переваги.
2. Розробка конкурентної стратегії:
 - визначте, яка стратегія (лідерство за витратами, диференціація, фокусування) буде найбільш ефективною для обраного підприємства, враховуючи ринкові умови та конкурентне середовище;
 - сформулюйте ключові елементи стратегії:
 - Які товари чи послуги ви пропонуватимете?
 - Як ви забезпечите конкурентну перевагу?
 - Які сегменти ринку є вашими цільовими?
3. Оцінка ефективності стратегії:
 - складіть перелік ключових показників ефективності (KPI), які дозволять оцінити успішність реалізації стратегії (наприклад, зростання частки ринку, прибутковість, рівень задоволеності клієнтів тощо);
 - оцініть можливі ризики та способи їх мінімізації.
4. Презентація результатів:
 - підготуйте короткий звіт (2–3 сторінки) з описом виконаного аналізу та запропонованої стратегії;
 - за бажанням, створіть презентацію (5–7 слайдів) із візуалізацією вашої стратегії.

Питання для обговорення

1. Що таке конкурентна стратегія, і яку роль вона відіграє у діяльності підприємства?
2. Які основні цілі переслідує конкурентна стратегія?
3. Які чинники впливають на формування конкурентної стратегії підприємства?
4. Чим конкурентна стратегія відрізняється від загальної стратегії підприємства?
5. Як зовнішнє середовище впливає на вибір конкурентної стратегії?
6. Які основні типи конкурентних стратегій виділяють у сучасній теорії?
7. Які переваги та ризики пов'язані із застосуванням кожного типу конкурентної стратегії?
8. Як галузеві особливості впливають на вибір конкурентної стратегії?
9. Які основні етапи розробки конкурентної стратегії?
10. Як використовується SWOT-аналіз для формування конкурентної стратегії?
11. Що таке PEST-аналіз, і як він впливає на вибір конкурентної стратегії?
12. Які існують моделі конкурентного аналізу?
13. Як визначити конкурентні переваги підприємства для побудови ефективної стратегії?
14. Які інструменти використовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства?
15. Які основні показники використовуються для оцінки реалізації конкурентної стратегії?
16. Як оцінити ефективність впровадженої стратегії?
17. Які методи використовуються для моніторингу реалізації стратегії?
18. Як реагувати на відхилення від запланованих результатів?
19. Чому важливо проводити регулярний аналіз ефективності стратегії?

Тема рефератів

1. Сутність та значення конкурентної стратегії в сучасному бізнесі.
2. Роль конкурентної стратегії у забезпеченні довгострокового успіху підприємства.
3. Класифікація конкурентних стратегій: традиційні та сучасні підходи.

Питання для самостійного вивчення

1. Аналіз стратегії лідерства за витратами та її застосування в різних галузях.
2. Стратегія диференціації: переваги та ризики для підприємств.
3. Стратегія фокусування: ефективність у вузьких сегментах ринку.

ТЕМА 8. МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

- 8.1. Роль управління якістю у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.*
- 8.2. Концепція Загального управління якістю (TQM).*
- 8.3. Досягнення сталого успіху підприємства на основі менеджменту якості.*
- 8.4. Постійне вдосконалення у системі менеджменту.*

8.1. Роль управління якістю у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

У сучасному бізнес-середовищі управління якістю є одним із ключових факторів, що визначає конкурентоспроможність підприємства. Постійні зміни в ринкових умовах, зростання вимог споживачів до продуктів і послуг, а також глобалізація ринку змушують компанії приділяти велику увагу якості як важливому елементу їх стратегії.

Сьогодні якість уже не є лише інструментом забезпечення відповідності стандартам, а стає стратегічною перевагою. Компанії, які інтегрують управління якістю у всі свої бізнес-процеси, можуть швидше адаптуватися до змін, виходити на нові ринки та пропонувати споживачам продукти, що перевищують їхні очікування. Якість також безпосередньо пов'язана з інноваціями, які дозволяють створювати унікальні

рішення та впроваджувати нові технології, підвищуючи цінність для клієнтів.

Більше того, управління якістю сприяє підвищенню ефективності операцій, що дозволяє підприємствам зменшувати витрати та підвищувати прибутковість. На ринку, де конкуренція стає все жорсткішою, якість продукції чи послуг може бути тим самим чинником, який схиляє вибір споживача на користь однієї компанії перед іншою.

Забезпечення високої якості також має довгострокові наслідки, включаючи формування позитивного іміджу компанії, підвищення лояльності клієнтів та створення довіри з боку бізнес-партнерів. У цьому контексті якість перестає бути лише вимогою і стає філософією управління, яка охоплює всі аспекти діяльності підприємства – від виробничих процесів до обслуговування клієнтів.

Основні аспекти ролі управління якістю у конкурентоспроможності підприємства:

1. Задоволення потреб споживачів:
 - якість продукції чи послуг є одним із основних критеріїв вибору для споживачів. задоволення їхніх потреб підвищує лояльність і сприяє формуванню довгострокових відносин;
 - позитивний клієнтський досвід сприяє збільшенню кількості повторних покупок і зростанню рекомендацій.
2. Зменшення витрат:
 - ефективне управління якістю дозволяє зменшити витрати, пов'язані з браком, переробкою, рекламаціями та поверненнями продукції;
 - автоматизація процесів контролю якості скорочує час і людські ресурси, що витрачаються на виправлення помилок.
3. Підвищення конкурентної переваги:
 - продукти з кращими характеристиками, ніж у конкурентів, забезпечують підприємству лідерство на ринку;

- гарантія якості може бути вирішальним фактором для споживача в умовах перенасиченого ринку.
- 4. Інновації та постійне вдосконалення:
 - управління якістю включає постійне вдосконалення процесів і технологій (наприклад, використання методологій Lean, Six Sigma, TQM);
 - впровадження нових стандартів якості дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни у потребах клієнтів і ринку.
- 5. Дотримання стандартів і нормативів:
 - впровадження систем управління якістю, таких як ISO 9001, підтверджує відповідність продукції чи послуг міжнародним стандартам;
 - дотримання екологічних і соціальних стандартів, таких як ISO 14001 чи SA8000, допомагає завойовувати довіру екологічно свідомих споживачів.
- 6. Розвиток корпоративної культури:
 - якісне управління мотивує працівників до кращого виконання своїх обов'язків;
 - запровадження системи внутрішніх нагород за досягнення у сфері якості сприяє підвищенню залученості працівників.
- 7. Забезпечення довготривалої конкурентоспроможності:
 - створення довгострокових стратегій розвитку на основі високоякісних продуктів і послуг сприяє стабільності бізнесу;
 - формування сильної репутації бренду на основі якості підвищує його цінність на ринку.

Розширеними інструментами управління якістю є:

1. Цифровізація процесів:
 - використання IoT (Інтернету речей) для моніторингу якості в реальному часі;
 - впровадження штучного інтелекту для прогнозування та запобігання можливим дефектам.
2. Аналіз даних:

- використання великих даних (Big Data) для аналізу споживчих переваг і коригування процесів;
 - автоматизований збір даних через CRM-системи допомагає ідентифікувати ключові точки покращення.
3. Гнучкість виробництва:
- модернізація виробничих потужностей для швидкого переходу на виробництво нових продуктів;
 - впровадження моделі Just-In-Time для зменшення запасів і підвищення ефективності.
4. Екоорієнтованість:
- запровадження «зелених» технологій у виробництві для зменшення впливу на довкілля;
 - розробка продуктів із екологічно чистих матеріалів для залучення еко-свідомих клієнтів.

Взаємозв'язок між якістю та стратегією сталого розвитку полягає в тому що інтеграція управління якістю із цілями сталого розвитку відкриває нові можливості для підприємства, а саме:

- залучення інвестицій – інвестори віддають перевагу компаніям, які мають сертифікати якості та дотримуються принципів сталого розвитку.
- розширення ринку – відповідність міжнародним екологічним стандартам відкриває доступ до нових ринків.
- соціальна відповідальність – створення безпечних умов для працівників та екологічно відповідального бізнесу підвищує репутацію компанії.

Таким чином, управління якістю не лише забезпечує ефективну діяльність підприємства, але й створює стійкі конкурентні переваги, що сприяють його довготривалому успіху.

8.2. Концепція Загального управління якістю (TQM)

Загальне управління якістю (Total Quality Management, TQM) є стратегічним підходом до управління, спрямованим

на постійне вдосконалення всіх аспектів діяльності організації, щоб задовольнити чи перевищити очікування споживачів. TQM ґрунтується на залученні всіх рівнів персоналу, впровадженні ефективних процесів і орієнтації на якість як ключовий елемент успіху.

TQM базується на інтегрованому підході до якості, який охоплює всі етапи діяльності підприємства: від розробки продукції чи послуг до їх реалізації та обслуговування клієнтів. Ця концепція ставить акцент на безперервному вдосконаленні процесів, що дозволяє знижувати витрати, підвищувати ефективність роботи й забезпечувати стабільність результатів.

Особливістю TQM є орієнтація на досягнення не лише поточних, але й довгострокових цілей. Це включає:

- побудову стійких відносин із клієнтами: TQM сприяє створенню продуктів і послуг, які не тільки відповідають вимогам споживачів, але й перевищують їхні очікування. Це формує лояльність клієнтів і позитивний імідж компанії;
- розвиток співробітників: одним із важливих аспектів є навчання персоналу та залучення до процесу покращення якості. Мотивовані працівники є рушійною силою змін;
- ефективне використання ресурсів: оптимізація внутрішніх процесів, скорочення витрат на брак і дефекти дозволяють підприємству працювати більш ефективно й досягати кращих фінансових результатів;
- інновації: постійне вдосконалення продуктів, послуг та процесів допомагає компанії залишатися конкурентоспроможною, особливо в умовах динамічного ринку.

Основними принципами TQM є: орієнтація на клієнта, лідерство, залучення персоналу, процесний підхід, системний підхід до управління, постійне вдосконалення, прийняття рішень на основі фактів, партнерські відносини з постачальниками (табл. 8.1).

Таблиця 8.1. Основні принципи TQM

Принципи	Характеристика принципів
Орієнтація на клієнта	– споживач є центром усіх процесів управління якістю; – розуміння та задоволення потреб клієнтів, а також прогнозування їхніх майбутніх очікувань є ключовим завданням TQM
Лідерство	– успішна реалізація TQM залежить від зобов'язань керівництва; – лідери повинні створювати умови, в яких співробітники відчувають свою відповідальність за якість та залученість у досягнення цілей
Залучення персоналу	– усі співробітники організації беруть участь у вдосконаленні процесів і результатів; – розвиток навичок, навчання та мотивація працівників є важливими аспектами TQM
Процесний підхід	– управління якістю базується на вдосконаленні процесів; – оптимізація процесів дозволяє досягти більш ефективного використання ресурсів і зменшити кількість дефектів
Системний підхід до управління	– організація розглядається як система, де всі процеси взаємопов'язані; – комплексний підхід забезпечує синергію між різними підрозділами та напрямками діяльності
Постійне вдосконалення	– TQM підтримує безперервне вдосконалення всіх процесів на основі зворотного зв'язку, аналізу даних і впровадження інновацій; – методології, такі як PDCA (Plan-Do-Check-Act), є основою цього принципу
Прийняття рішень на основі фактів	– усі рішення приймаються на основі аналізу достовірних даних і доказів; – використання статистичних методів та інструментів аналізу допомагає виявляти проблеми та приймати ефективні рішення
Партнерські відносини з постачальниками	– співпраця з постачальниками на основі довіри та взаємної вигоди сприяє забезпеченню стабільної якості матеріалів і комплектуючих; – постійний діалог і обмін інформацією допомагають поліпшити спільні процеси

Основні етапи впровадження TQM наведені у табл. 8.2.

Таблиця 8.2. Основні етапи впровадження TQM

Етапи	Процедури
Підготовка організації	– розробка стратегії, яка включає принципи TQM; – навчання персоналу та формування культури якості
Оцінка поточного стану	– аналіз існуючих процесів і визначення їх сильних і слабких сторін; – встановлення ключових показників ефективності (KPI) для контролю якості
Розробка плану дій	– визначення цілей, які мають бути досягнуті через впровадження TQM; – планування необхідних ресурсів та визначення відповідальних осіб
Впровадження змін	– реалізація заходів з вдосконалення процесів, таких як оптимізація робочих потоків, впровадження нових технологій і стандартів; – постійний моніторинг та коригування дій на основі результатів
Оцінка результатів	– порівняння фактичних результатів із запланованими; – збір зворотного зв'язку від клієнтів, співробітників і партнерів

Ключовими інструментами TQM є:

1. Методологія PDCA (Plan-Do-Check-Act), яка дозволяє систематично підходити до управління якістю.
2. Використання ключових показників ефективності (KPI) для оцінки результатів.
3. Контроль якості та аналіз дефектів, що дозволяє усувати проблеми ще на ранніх етапах.
4. Статистичні методи управління якістю, такі як SPC (Statistical Process Control), що допомагають прогнозувати можливі збої у виробничих процесах.

Впровадження TQM також включає посилену увагу до екологічної відповідальності та сталого розвитку. Наприклад:

- зменшення викидів та відходів через оптимізацію виробничих процесів;

- використання екологічно чистих матеріалів і технологій;
- дотримання міжнародних стандартів якості та екології, таких як ISO 9001, ISO 14001.

Основні переваги впровадження TQM:

1. Покращення якості продуктів і послуг, що підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку.
2. Оптимізація внутрішніх процесів, яка дозволяє уникати витрат і знижувати витрати.
3. Підвищення задоволеності клієнтів, що сприяє формуванню довгострокових відносин і збільшенню ринкової частки.
4. Збільшення залученості персоналу, що покращує моральний клімат у колективі та підвищує продуктивність.
5. Формування позитивного іміджу бренду, що важливо для залучення інвесторів і партнерів.

Виклики впровадження TQM:

1. Складність інтеграції в існуючі процеси та структури організації.
2. Високі початкові витрати на навчання персоналу, модернізацію обладнання та впровадження нових технологій.
3. Опір змінам з боку співробітників, які можуть боятися додаткових обов'язків або втрати стабільності.

Концепція TQM є не лише інструментом управління якістю, але й філософією, яка трансформує діяльність компанії в усіх аспектах. Вона дозволяє організації адаптуватися до змін ринкових умов, підвищувати задоволеність клієнтів і розвиватися на основі постійного вдосконалення. Незважаючи на виклики, впровадження TQM створює стійкі конкурентні переваги та сприяє довготривалому успіху підприємства.

8.3. Досягнення сталого успіху підприємства на основі менеджменту якості

Сталий успіх підприємства – це здатність організації забезпечувати довготривалий розвиток, адаптуватися до змін ринкових умов, створювати додану цінність для зацікавлених сторін та залишатися конкурентоспроможною. Менеджмент якості виступає основою для досягнення такого успіху, оскільки інтегрує всі аспекти діяльності підприємства, спрямовані на постійне вдосконалення та забезпечення високого рівня якості.

Цей підхід передбачає створення гармонійного балансу між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності організації. Менеджмент якості допомагає не лише гарантувати відповідність продукції чи послуг вимогам клієнтів, але й оптимізувати процеси, скорочувати витрати та зменшувати вплив на довкілля.

Ключовим завданням менеджменту якості є створення системи, яка забезпечує інтеграцію стратегії якості у всі рівні управління компанією. Це включає:

- постійне вдосконалення: розробку й впровадження нових методів і технологій, які забезпечують підвищення ефективності процесів;
- фокус на потребах клієнтів: моніторинг і аналіз задоволеності клієнтів, що дозволяє адаптувати продукти чи послуги до їхніх очікувань;
- оптимізацію внутрішніх процесів: виявлення слабких місць у роботі підприємства та їх усунення для досягнення стабільних і якісних результатів.

Менеджмент якості також сприяє формуванню сильної корпоративної культури, орієнтованої на інновації, командну роботу та відповідальність. Завдяки цьому підприємство стає більш стійким до ризиків, здатним швидко реагувати на виклики ринку та використовувати нові можливості для свого розвитку.

Таким чином, впровадження ефективного менеджменту якості є основою сталого успіху, який забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і стабільність підприємства на ринку.

Інструментами менеджменту якості для сталого успіху є:

1. Системи управління якістю (QMS)
 - впровадження стандартів ISO (наприклад, ISO 9001, ISO 14001) забезпечує дотримання міжнародних норм і підвищує довіру клієнтів;
 - системний підхід до управління якістю забезпечує інтеграцію всіх процесів і підвищує їх ефективність.
2. Аналіз ризиків:
 - ідентифікація потенційних загроз і управління ними дозволяють мінімізувати можливі негативні наслідки для якості продукції чи послуг;
 - використання підходу FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) дозволяє попереджати проблеми ще до їх виникнення.
3. Контроль якості:
 - регулярний моніторинг процесів і продукції забезпечує виявлення дефектів на ранніх етапах і швидке їх усунення;
 - використання статистичних методів (SPC) дозволяє контролювати стабільність процесів.
4. Зворотний зв'язок від клієнтів:
 - збір відгуків і їхній аналіз допомагають удосконалювати продукцію та обслуговування;
 - використання CRM-систем для обробки клієнтських даних дозволяє краще зрозуміти потреби ринку.

Менеджмент якості безпосередньо сприяє досягненню цілей сталого розвитку, які включають економічні, соціальні та екологічні аспекти:

1. Економічний аспект: зменшення витрат через ефективність процесів, підвищення прибутковості завдяки задоволенню клієнтів.

2. Соціальний аспект: покращення умов праці, розвиток персоналу та забезпечення високого рівня задоволеності співробітників.

3. Екологічний аспект: зниження впливу на довкілля через оптимізацію використання ресурсів, зменшення відходів і впровадження екологічно чистих технологій.

Переваги сталого успіху через менеджмент якості:

- підвищення конкурентоспроможності – висока якість продукції та послуг забезпечує стійкі переваги на ринку;
- зміцнення довіри клієнтів – надійність і відповідність очікуванням клієнтів сприяють формуванню довготривалих відносин;
- зростання інноваційності – менеджмент якості стимулює розробку нових продуктів і впровадження прогресивних рішень;
- стабільність бізнесу – сталість процесів, оптимізація витрат і задоволення зацікавлених сторін створюють міцний фундамент для розвитку.

Менеджмент якості є потужним інструментом для досягнення сталого успіху підприємства. Він інтегрує принципи ефективності, відповідальності та постійного вдосконалення, дозволяючи організації створювати цінність для клієнтів, співробітників, партнерів і суспільства в цілому. Успішна реалізація цих принципів не лише сприяє короткостроковим досягненням, але й формує основу для стабільного і довготривалого розвитку.

8.4. Постійне вдосконалення у системі менеджменту

У сучасному бізнес-середовищі постійне вдосконалення є необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності підприємства. Постійне вдосконалення можливо здійснювати за такими підходами: 1) філософія Кайдзен (Kaizen); 2) інноваційні покращення в системі менеджменту.

Філософія Кайдзен (Kaizen), що в перекладі з японської означає «зміна на краще», є концепцією постійного вдосконалення,

яка охоплює всі аспекти діяльності організації. Цей підхід зародився в Японії після Другої світової війни і став ключовим принципом успіху багатьох компаній, зокрема Toyota. Кайдзен орієнтований на поступові, але безперервні зміни, які разом забезпечують значні поліпшення у продуктивності, якості та ефективності.

Основні принципи філософії Кайдзен:

1. Постійне вдосконалення:
 - Кайдзен не передбачає радикальних змін, натомість акцент робиться на малих покращеннях, які реалізуються щоденно;
 - навіть незначні вдосконалення з часом накопичуються, створюючи великий вплив на ефективність організації.
2. Залучення всіх співробітників:
 - усі працівники, незалежно від рівня, беруть участь у процесі вдосконалення. це створює атмосферу співпраці та командної роботи;
 - співробітники активно пропонують ідеї та впроваджують зміни на своєму рівні.
3. Фокус на процесах, а не лише на результатах:
 - основна увага приділяється вдосконаленню процесів, які призводять до досягнення кінцевого результату;
 - це дозволяє знаходити й усувати причини проблем, а не лише їх наслідки.
4. Орієнтація на клієнта:
 - клієнт є основною фігурою в концепції Кайдзен. Усі зміни спрямовані на підвищення якості продукту чи послуги, що задовольняє або перевершує очікування клієнта.
5. Простота та економічність:
 - рішення мають бути простими й економічно доцільними. Кайдзен сприяє уникненню складних і дорогих змін.

Практичні інструменти Кайдзен:

1. PDCA (Plan-Do-Check-Act) – методологія циклічного вдосконалення, яка передбачає:

- планування змін (Plan);
- впровадження змін (Do);
- оцінку результатів (Check);
- дії для подальшого вдосконалення (Act).

2. 5S – інструмент організації робочого місця:

- Sort (Сортування) – відокремлення потрібних речей від зайвих;
- Set in order (Систематизація) – впорядкування необхідних предметів;
- Shine (Чистота) – підтримка чистоти й охайності;
- Standardize (Стандартизація) – створення стандартів для підтримки порядку;
- Sustain (Підтримка) – дотримання стандартів на постійній основі;

3. Gemba – концепція, що означає «місце, де створюється цінність». Менеджери й співробітники повинні бути присутніми на виробничих ділянках, щоб спостерігати процеси та виявляти проблеми.

4. Kaizen Event – інтенсивні короткострокові заходи, спрямовані на вдосконалення конкретного процесу чи вирішення проблеми.

5. Just-In-Time – підхід, що передбачає виробництво тільки необхідної кількості продукції в потрібний час, мінімізуючи запаси та втрати.

6. Fishbone Diagram (Діаграма Ішікави) – інструмент для виявлення та аналізу корінних причин проблем.

Переваги впровадження філософії Кайдзен на підприємстві:

1. Зниження витрат – усунення втрат і оптимізація процесів допомагають знизити операційні витрати.
2. Підвищення якості – постійний аналіз і вдосконалення процесів дозволяють забезпечувати стабільну якість продукції чи послуг.

3. Зростання продуктивності – раціоналізація роботи та залучення працівників сприяють підвищенню продуктивності.
4. Мотивація персоналу – працівники, які залучені до процесів вдосконалення, відчувають свою значущість і відповідальність, що сприяє підвищенню їхньої мотивації.
5. Гнучкість і адаптивність – компанії, які впроваджують Кайдзен, швидше адаптуються до змін ринкових умов.
6. Покращення корпоративної культури – Кайдзен сприяє створенню культури взаємодії, відповідальності та прагнення до змін.

Виклики впровадження Кайдзен:

- опір змінам – співробітники можуть сприймати зміни як додаткове навантаження або загрозу своїй роботі;
- довготривалість процесу – оскільки Кайдзен орієнтований на поступові зміни, результати можуть проявлятися не відразу;
- необхідність залучення керівництва – відсутність підтримки з боку менеджменту може стати перешкодою для впровадження культури Кайдзен;
- потреба в навчанні – успішне впровадження Кайдзен потребує навчання персоналу, що вимагає часу та ресурсів.

Філософія Кайдзен є невід'ємною складовою сталого успіху підприємства. Завдяки її принципам компанії можуть досягати:

1. Довгострокової стабільності через систематичне вдосконалення.
2. Зростання конкурентоспроможності, оскільки якість продукції та послуг постійно підвищується.
3. Високого рівня задоволеності клієнтів, завдяки орієнтації на їхні потреби.

4. Рационального використання ресурсів, що сприяє економічній і екологічній ефективності.

Філософія Кайдзен є основою для постійного вдосконалення у системі менеджменту. Її впровадження забезпечує сталий розвиток організації, сприяє ефективному використанню ресурсів, підвищує якість продукції та послуг, а також покращує корпоративну культуру. Незважаючи на можливі виклики, компанії, які впроваджують принципи Кайдзен, отримують конкурентні переваги та досягають довгострокового успіху.

Інноваційні покращення в системі менеджменту забезпечують не лише підвищення ефективності процесів, але й створення нових можливостей для розвитку. Інтеграція інновацій з традиційними підходами до постійного вдосконалення дозволяє компаніям швидше адаптуватися до змін ринкових умов, відповідати зростаючим вимогам клієнтів та підвищувати якість своєї діяльності.

Основні аспекти інноваційних покращень у системі менеджменту:

1. Цифровізація процесів:
 - використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект (AI), великі дані (Big Data), Інтернет речей (IoT), дозволяє автоматизувати рутинні процеси, зменшити кількість помилок і прискорити прийняття рішень;
 - впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning) допомагає інтегрувати всі бізнес-процеси в одну платформу, забезпечуючи прозорість і контроль.
2. Аналітика та прийняття рішень:
 - використання інструментів бізнес-аналітики (Business Intelligence) дає змогу глибше аналізувати дані, виявляти тенденції та прогнозувати можливі сценарії розвитку;
 - алгоритми машинного навчання допомагають оптимізувати операції, прогнозувати попит і запобігати можливим збоям.

3. Гнучкість та адаптивність:

- впровадження гнучких методологій управління (Agile, Scrum, Kanban) дозволяє швидко адаптуватися до змін і впроваджувати інновації на ранніх етапах;
- мінімізація бюрократії сприяє більш оперативному прийняттю рішень і впровадженню змін.

4. Екологічні інновації:

- оптимізація ресурсів та зменшення впливу на довкілля стає важливим аспектом інновацій. використання відновлюваних джерел енергії, вторинної переробки матеріалів та зменшення відходів допомагає не лише економити ресурси, але й підвищувати репутацію компанії;
- стандарти екологічного менеджменту, такі як ISO 14001, сприяють впровадженню екологічних практик.

5. Автоматизація і роботизація:

- впровадження робототехнічних систем у виробничі процеси та обслуговування клієнтів дозволяє підвищити продуктивність і знизити витрати;
- використання чат-ботів і віртуальних помічників покращує комунікацію з клієнтами та забезпечує оперативну підтримку.

6. Інновації у навчанні персоналу:

- використання онлайн-платформ, адаптивного навчання та симуляторів для розвитку працівників підвищує їхню кваліфікацію та мотивацію;
- гейміфікація навчання сприяє кращому засвоєнню знань і залученню персоналу до процесу вдосконалення.

7. Культура інновацій:

- сприяння створенню атмосфери, в якій працівники відчують свободу генерувати ідеї та впроваджувати нові підходи;
- стимулювання співробітників через програми винагород за інноваційні пропозиції та досягнення.

Інструменти впровадження інноваційних покращень:**1. Lean Management:**

- оптимізація процесів шляхом усунення непотрібних витрат і вдосконалення потоків створення цінності;
- інструменти Lean, такі як мапа потоку створення цінності (Value Stream Mapping), дозволяють виявляти вузькі місця в процесах.

2. Методологія Six Sigma:

- орієнтація на зменшення дефектів у процесах і забезпечення стабільності продукції чи послуг;
- використання статистичних методів для контролю якості та прийняття рішень.

3. Дизайн-мислення (Design Thinking):

- методологія, спрямована на створення інноваційних рішень через глибоке розуміння потреб клієнтів і експериментування;
- дизайн-мислення допомагає впроваджувати зміни, орієнтовані на підвищення клієнтської цінності.

4. Kaizen і Kaikaku:

- Kaizen – поступове вдосконалення на всіх рівнях організації;
- Kaikaku – радикальні зміни, що реалізуються у випадках необхідності значних проривів.

5. Робота з великими даними (Big Data):

- аналіз великих обсягів даних дозволяє отримувати важливу інформацію для прийняття обґрунтованих рішень;
- використання AI (Artificial Intelligence) і алгоритмів машинного навчання підвищує точність прогнозів.

Переваги інноваційних покращень:

- підвищення конкурентоспроможності – впровадження інновацій дозволяє компанії запропонувати унікальні продукти чи послуги, які виділяються на ринку;

- оптимізація ресурсів – завдяки автоматизації та оптимізації процесів знижуються витрати на виробництво і логістику;
- підвищення якості – використання сучасних інструментів контролю якості забезпечує відповідність продукції чи послуг вимогам клієнтів;
- покращення клієнтського досвіду – інновації в обслуговуванні та підтримці клієнтів сприяють формуванню довготривалих відносин;
- мотивація персоналу – впровадження нових підходів до навчання та залучення співробітників сприяє їхньому розвитку та підвищенню задоволеності роботою.

Інноваційні покращення в системі менеджменту не лише підвищують ефективність, але й сприяють досягненню цілей сталого розвитку. Це включає економічну стабільність, екологічну відповідальність та соціальну інтеграцію:

- 1) економічна стабільність – підвищення прибутковості та зниження ризиків;
- 2) екологічна відповідальність – зменшення споживання ресурсів і впливу на довкілля;
- 3) соціальна інтеграція – створення нових робочих місць і забезпечення гідних умов праці.

Постійне вдосконалення через інноваційні покращення є важливим чинником успіху сучасних підприємств. Інтеграція новітніх технологій, гнучких методологій та екологічних підходів дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними, задовольняти потреби клієнтів та досягати сталого розвитку. Інноваційний менеджмент сприяє створенню культури змін, що є запорукою довгострокового успіху на динамічному ринку.

Тести

1. Що є основною метою постійного вдосконалення у системі менеджменту?

- а) досягнення короткострокових прибутків;
- б) забезпечення довгострокового розвитку та ефективності;
- в) скорочення чисельності персоналу;
- г) впровадження складних і дорогих змін.

2. Яка методологія використовується для циклічного вдосконалення?

- а) Gemba;
- б) PDCA;
- в) Kaikaku;
- г) Lean.

3. Що є ключовою особливістю філософії Кайдзен?

- а) радикальні зміни в короткі строки;
- б) залучення лише керівництва;
- в) поступове та постійне вдосконалення;
- г) повна автоматизація процесів.

4. Який підхід передбачає мінімізацію запасів і виробництво лише необхідної кількості продукції?

- а) Just-In-Time;
- б) 5S;
- в) Six Sigma;
- г) Big Data.

5. Який інструмент допомагає виявляти причини проблем у процесах?

- а) Gemba;
- б) Fishbone Diagram (Діаграма Ішікави);
- в) Kaizen Event;
- г) ERP-система.

6. Що передбачає гнучка методологія Agile?

- а) жорстке дотримання стандартів;
- б) швидке прийняття змін і адаптація;

- в) повна стандартизація процесів;
- г) усунення будь-якої форми інновацій.

7. Який інструмент спрямований на організацію робочого місця у п'ять етапів?

- а) Lean;
- б) 5S;
- в) Kaikaku;
- г) Six Sigma.

8. Яке визначення найкраще характеризує Kaikaku?

- а) радикальні зміни у процесах;
- б) поступове вдосконалення;
- в) впровадження екологічних технологій;
- г) аналіз зворотного зв'язку клієнтів.

9. Що є основною метою використання Big Data у системі менеджменту?

- а) автоматизація виробничих процесів;
- б) глибокий аналіз даних і прогнозування;
- в) повна стандартизація робочих потоків;
- г) упровадження екологічних технологій.

10. Що є ключовим принципом Lean Management?

- а) усунення втрат і оптимізація потоків створення цінності;
- б) впровадження робототехніки у всі процеси;
- в) залучення лише керівників до вдосконалення;
- г) використання виключно ручної праці.

Завдання для самоперевірки

Завдання 1. Визначити відповідність принципи TQM їх характеристики

№ з/п	Принципи	Характеристика принципів
1----	Орієнтація на клієнта	А) – усі співробітники організації беруть участь у вдосконаленні процесів і результатів; – розвиток навичок, навчання та мотивація працівників є важливими аспектами TQM

ТЕМА 8

Менеджмент якості у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

2____	Лідерство	Б) – TQM підтримує безперервне вдосконалення всіх процесів на основі зворотного зв'язку, аналізу даних і впровадження інновацій; – методології, такі як PDCA (Plan-Do-Check-Act), є основою цього принципу
3____	Залучення персоналу	В) – успішна реалізація TQM залежить від зобов'язань керівництва; – лідери повинні створювати умови, в яких співробітники відчувають свою відповідальність за якість та залученість у досягнення цілей
4____	Процесний підхід	Г) – управління якістю базується на вдосконаленні процесів; – оптимізація процесів дозволяє досягти більш ефективного використання ресурсів і зменшити кількість дефектів
5____	Системний підхід до управління	Д) – організація розглядається як система, де всі процеси взаємопов'язані; – комплексний підхід забезпечує синергію між різними підрозділами та напрямками діяльності
6____	Постійне вдосконалення	Е) – співпраця з постачальниками на основі довіри та взаємної вигоди сприяє забезпеченню стабільної якості матеріалів і комплектуючих; – постійний діалог і обмін інформацією допомагають поліпшити спільні процеси
7____	Прийняття рішень на основі фактів	Є) – споживач є центром усіх процесів управління якістю; – розуміння та задоволення потреб клієнтів, а також прогнозування їхніх майбутніх очікувань є ключовим завданням TQM
8____	Партнерські відносини з постачальниками	Ж) – усі рішення приймаються на основі аналізу достовірних даних і доказів; – використання статистичних методів та інструментів аналізу допомагає виявляти проблеми та приймати ефективні рішення

Завдання 2. Визначити відповідність етапів впровадження TQM їх характеристики

№ з/п	Етапи	Процедури
1_____	Підготовка організації	– розробка стратегії, яка включає принципи TQM; – навчання персоналу та формування культури якості
2_____	Оцінка поточного стану	– аналіз існуючих процесів і визначення їх сильних і слабких сторін; – встановлення ключових показників ефективності (KPI) для контролю якості
3_____	Розробка плану дій	– визначення цілей, які мають бути досягнуті через впровадження TQM; – планування необхідних ресурсів та визначення відповідальних осіб
4_____	Впровадження змін	– реалізація заходів з вдосконалення процесів, таких як оптимізація робочих потоків, впровадження нових технологій і стандартів; – постійний моніторинг та коригування дій на основі результатів
5_____	Оцінка результатів	– порівняння фактичних результатів із запланованими; – збір зворотного зв'язку від клієнтів, співробітників і партнерів

Практична робота

Завдання 1. Менеджмент якості у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

1. Аналіз стану якості продукції/послуг:
 - оберіть реальне підприємство (або використайте умовний приклад);
 - опишіть, які методи і підходи до управління якістю використовуються на цьому підприємстві;
 - визначте, як якість продукції/послуг впливає на лояльність клієнтів і ринкові позиції компанії.
2. Визначення конкурентних переваг:
 - проаналізуйте, які конкурентні переваги забезпечуються завдяки ефективному менеджменту якості

- (наприклад, зниження витрат, підвищення задоволеності клієнтів, покращення репутації);
- визначте, чи відповідає система управління якістю сучасним вимогам ринку.
3. Оцінка впровадження стандартів:
- дослідіть, чи відповідає діяльність підприємства міжнародним стандартам якості (наприклад, ISO 9001, ISO 14001);
 - визначте переваги та виклики впровадження стандартів для конкурентоспроможності компанії.
4. Проблеми та рекомендації:
- виявіть основні проблеми у системі менеджменту якості на обраному підприємстві (наприклад, недостатній контроль, дефекти продукції, низький рівень залучення персоналу);
 - розробіть 2-3 конкретні пропозиції щодо вдосконалення системи управління якістю.
5. Розробка стратегії вдосконалення:
- запропонуйте короткострокову і довгострокову стратегії покращення якості продукції/послуг;
 - опишіть, як ці заходи вплинуть на конкурентоспроможність підприємства.

Питання для обговорення

1. Що є основною метою управління якістю у сучасному бізнес-середовищі?
2. Як управління якістю сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства?
3. Які витрати можна зменшити завдяки ефективному управлінню якістю?
4. Які міжнародні стандарти часто використовуються для забезпечення якості?
5. Що таке Загальне управління якістю (TQM), і яка його основна мета?
6. Назвіть ключові принципи TQM.

7. Як лідерство впливає на впровадження системи TQM?
8. Які інструменти використовуються у TQM для постійного вдосконалення?
9. Що таке сталий успіх підприємства, і як він пов'язаний із менеджментом якості?
10. Як постійне вдосконалення впливає на досягнення сталого розвитку підприємства?
11. Які аспекти враховуються при інтеграції менеджменту якості у стратегію бізнесу?
12. Як екологічна відповідальність пов'язана із менеджментом якості?
13. Що таке філософія Кайдзен, і які її основні принципи?
14. Як методологія PDCA сприяє постійному вдосконаленню?
15. Які інноваційні інструменти використовуються для покращення процесів у системі менеджменту?
16. У чому полягає різниця між Kaizen і Kaikaku?
17. Як автоматизація та цифровізація впливають на постійне вдосконалення у системі менеджменту?

Тема рефератів

1. Менеджмент якості в умовах малих і середніх підприємств: проблеми та можливості.
2. Роль клієнтського досвіду в управлінні якістю: інструменти та стратегії.
3. Зелений менеджмент якості: інтеграція екологічних стандартів у бізнес-процеси.

Питання для самостійного вивчення

1. Аналіз впливу зворотного зв'язку клієнтів на систему управління якістю підприємства.
2. Управління ризиками в системі менеджменту якості: сучасні підходи.
3. Стратегічне значення системи менеджменту якості для виходу на міжнародні ринки.

ТЕМА 9. ФОРМУВАННЯ ЦИРКУЛЯРНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

- 9.1. Теоретичні основи циркулярних бізнес-моделей.*
- 9.2. Поняття турбулентного середовища та його вплив на малий бізнес.*
- 9.3. Особливості малого підприємництва в умовах циркулярної економіки.*
- 9.4. Механізми формування циркулярних бізнес-моделей.*
- 9.5. Оцінка ефективності циркулярних бізнес-моделей.*

9.1. Теоретичні основи циркулярних бізнес-моделей

Циркулярна економіка (Circular Economy) – це економічна модель, яка передбачає мінімізацію використання ресурсів, зниження кількості відходів і забезпечення їх повторного використання для створення нових продуктів.

Циркулярна економіка базується на кількох ключових принципах, які сприяють сталому розвитку та ефективному використанню ресурсів. Детальніше їх характеристика наведена у табл. 9.1.

Таблиця 9.1. Основні принципи циркулярної економіки

Принципи	Характеристика принципів
1	2
Замкнені цикли виробництва	У традиційній лінійній економіці продукти виробляються, використовуються та утилізуються, що призводить до значних обсягів відходів. Циркулярна економіка прагне створити замкнені цикли, де відходи одного процесу стають ресурсом для іншого. Це досягається шляхом переробки, повторного використання та відновлення матеріалів, що зменшує потребу у видобутку нових ресурсів та мінімізує негативний вплив на довкілля
Продовження життєвого циклу продукції	Цей принцип передбачає максимальне продовження терміну служби продуктів через ремонт, модернізацію, повторне використання та переробку. Виробники можуть розробляти товари, які легко ремонтуються або оновлюються, що сприяє зменшенню відходів і збереженню ресурсів. Наприклад, використання модульних конструкцій дозволяє замінювати окремі компоненти без потреби утилізації всього продукту
Ефективне використання ресурсів	Оптимізація виробничих процесів для зменшення витрат ресурсів є ключовим аспектом циркулярної економіки. Це включає впровадження енергоефективних технологій, мінімізацію використання сировини та води, а також зменшення викидів і відходів. Ефективне використання ресурсів не лише знижує витрати виробництва, але й сприяє охороні навколишнього середовища
Децентралізація виробництва	Локалізація виробництва та споживання сприяє зменшенню транспортних витрат, скороченню викидів парникових газів та підтримці місцевих економік. Децентралізовані виробничі системи можуть швидше адаптуватися до змін у попиті та забезпечувати більш стійкі ланцюги постачання. Крім того, це сприяє розвитку місцевих громад та створенню нових робочих місць
Збереження цінності матеріалів	Уникнення втрати цінних ресурсів через утилізацію є важливим принципом циркулярної економіки. Це досягається шляхом проектування продуктів, які можна легко розібрати та переробити, а також створенням інфраструктури для збору та обробки відходів. Збереження цінності матеріалів сприяє економічній вигоді та зменшує негативний вплив на довкілля

Впровадження цих принципів дозволяє перейти від традиційної лінійної моделі економіки до більш стійкої та ефективної циркулярної системи, що забезпечує довгострокові економічні, екологічні та соціальні переваги.

Циркулярна економіка пропонує численні переваги, які охоплюють економічні, екологічні та соціальні аспекти.

До економічних переваг циркулярної економіки відносяться:

1. Зменшення витрат на сировину – використання відходів як ресурсів знижує потребу у видобутку нової сировини, що сприяє економії коштів. Переробка та повторне використання матеріалів дозволяють підприємствам зменшити витрати на закупівлю нових ресурсів.
2. Створення нових бізнес-моделей – циркулярна економіка стимулює розвиток інноваційних підходів, таких як оренда, спільне використання та сервісні моделі, що відкриває нові ринки та можливості для підприємців. Це сприяє диверсифікації економіки та підвищенню її стійкості.
3. Зниження залежності від імпорту – використання місцевих відходів як ресурсів зменшує потребу в імпорті сировини, що підвищує економічну безпеку країни та сприяє розвитку місцевої промисловості. Це особливо важливо в умовах глобальних криз та нестабільності поставок.

До екологічних переваг циркулярної економіки відносяться:

1. Зменшення забруднення довкілля – мінімізація відходів та їх повторне використання сприяють зниженню забруднення повітря, води та ґрунтів, що позитивно впливає на екосистеми та здоров'я населення. Це також допомагає боротися зі зміною клімату шляхом зменшення викидів парникових газів.

2. Збереження природних ресурсів – оптимізація використання матеріалів та енергії дозволяє зменшити видобуток природних ресурсів, що сприяє їх збереженню для майбутніх поколінь та підтримці біорізноманіття. Це також допомагає уникнути деградації земель та виснаження водних ресурсів.

До соціальних переваг циркулярної економіки відносяться:

1. Створення нових робочих місць – розвиток секторів переробки, ремонту та обслуговування сприяє появі нових робочих місць, що позитивно впливає на зайнятість населення та економічний розвиток регіонів. За оцінками, впровадження циркулярної економіки може створити сотні тисяч нових робочих місць у ЄС до 2030 року.
2. Розвиток місцевих громад – підтримка локальних ініціатив та підприємств сприяє зміцненню місцевої економіки, підвищенню добробуту громад та зменшенню соціальної нерівності. Це також сприяє розвитку місцевої інфраструктури та покращенню якості життя населення.
3. Підвищення якості життя – зменшення забруднення та стале використання ресурсів сприяють покращенню здоров'я населення, забезпечують чисте довкілля та створюють умови для сталого розвитку суспільства. Це також сприяє підвищенню екологічної свідомості та відповідальності серед громадян.

Циркулярні бізнес-моделі орієнтовані на створення довгострокової цінності через сталі та інноваційні підходи до використання ресурсів. Основні особливості циркулярних бізнес-моделей:

- модель продукту як послуги (Product-as-a-Service): клієнти орендують продукти замість їх купівлі (наприклад, прокат автомобілів);

- замкнений цикл виробництва (Closed-loop production): виробництво, яке інтегрує переробку матеріалів;
- спільне використання ресурсів (Sharing economy): спільне використання товарів чи послуг (наприклад, каршеринг);
- модульність та легкість у ремонті: продукція створюється так, щоб її можна було легко ремонтувати або модернізувати;
- використання екологічних матеріалів: перехід на матеріали, що піддаються повторній переробці або біологічному розкладанню.

Відмінності лінійної та циркулярної економіки наведені у табл. 9.2.

Таблиця 9.2. Відмінності лінійної та циркулярної економіки

Характеристика	Лінійна економіка	Циркулярна економіка
Модель споживання	«Взяти – зробити – викинути»	«Взяти – зробити – використати знову»
Фокус	Масове виробництво і споживання	Оптимізація ресурсів і мінімізація відходів
Життєвий цикл продукту	Короткий, після використання – утилізація	Продовжений, із переробкою та повторним використанням
Відходи	Стають сміттям	Розглядаються як ресурс
Економічна вигода	Високі витрати на нові матеріали	Економія через повторне використання ресурсів
Екологічний вплив	Високий рівень забруднення	Зменшення впливу на довкілля

Ці аспекти визначають ключову різницю між традиційною та циркулярною економіками, демонструючи перспективність циркулярного підходу.

9.2. Поняття турбулентного середовища та його вплив на малий бізнес

У сучасних умовах малий бізнес стикається з численними викликами, обумовленими турбулентністю конкурентного середовища. Слід детальніше розглянути поняття турбулентного середовища, його вплив на малий бізнес, основні виклики для суб'єктів малого підприємництва та сучасні тенденції у конкурентному середовищі.

Турбулентне середовище характеризується високим рівнем невизначеності, швидкими та непередбачуваними змінами в економічних, політичних, соціальних та технологічних сферах. Для малого бізнесу така нестабільність може призводити до:

- фінансових труднощів: коливання валютних курсів, інфляція та зміни податкового законодавства можуть негативно впливати на фінансову стабільність малих підприємств;
- зниження попиту: економічна нестабільність знижує купівельну спроможність населення, що безпосередньо впливає на обсяги продажів малих підприємств;
- порушення ланцюгів постачання: непередбачувані зміни можуть призводити до перебоїв у постачанні сировини та матеріалів, що ускладнює виробничі процеси.

Вплив турбулентного середовища на малий бізнес розглянуто у табл. 9.3.

Таблиця 9.3. Вплив турбулентного середовища на малий бізнес

Чинники впливу	Характеристика чинників
Економічні коливання	Різкі зміни в економіці, такі як інфляція, валютні коливання або фінансові кризи, можуть суттєво впливати на прибутковість та стійкість малих підприємств

Т Е М А 9
Формування циркулярних бізнес-моделей розвитку

Політична нестабільність	Зміни в законодавстві, податковій політиці або регуляторних вимогах можуть створювати додаткові бар'єри для малого бізнесу, ускладнюючи його діяльність
Соціальні зміни	Зміни в споживчих вподобаннях, демографічні зрушення або соціальні рухи можуть вимагати від бізнесу швидкої адаптації до нових реалій ринку
Технологічний прогрес	Швидкий розвиток технологій може як створювати нові можливості, так і загрози для малого бізнесу, особливо якщо підприємства не встигають впроваджувати нові технологічні рішення

Малі підприємства стикаються з низкою викликів, серед яких:

- обмежений доступ до фінансових ресурсів: багато малих підприємств мають труднощі з отриманням кредитів та інвестицій, що обмежує їх можливості для розвитку та адаптації до змін;
- високий рівень конкуренції: малі підприємства часто конкурують не лише між собою, але й з великими корпораціями, які мають більше ресурсів та можливостей;
- низька адаптивність до технологічних змін: впровадження нових технологій вимагає значних інвестицій та знань, що може бути складним для малих підприємств;
- регуляторні бар'єри: складні процедури ліцензування, оподаткування та інші адміністративні вимоги можуть стримувати розвиток малого бізнесу;
- низька стійкість до ризиків: через невеликі масштаби діяльності та обмежені резерви, малий бізнес більш вразливий до зовнішніх шоків;
- обмежений доступ до інформації: малі підприємства можуть не мати достатніх ресурсів для моніторингу та аналізу ринкових тенденцій, що знижує їх здатність швидко реагувати на зміни;

Сучасне конкурентне середовище характеризується такими тенденціями:

- глобалізація ринків: малі підприємства мають можливість виходу на міжнародні ринки, але це також підвищує рівень конкуренції;
- цифровізація бізнес-процесів: використання цифрових технологій стає необхідністю для підвищення ефективності та конкурентоспроможності;
- зростання значення сталого розвитку: споживачі все більше віддають перевагу компаніям, які дотримуються принципів екологічної та соціальної відповідальності;
- інноваційність як ключовий фактор успіху: здатність швидко впроваджувати нові продукти та послуги стає визначальною у боротьбі за ринкові позиції;
- зростання значення сталого розвитку: споживачі та партнери все більше цінують екологічну та соціальну відповідальність бізнесу, що стимулює підприємства адаптувати свої стратегії відповідно до принципів сталого розвитку.

Розуміння цих аспектів дозволяє малим підприємствам розробляти стратегії адаптації та розвитку в умовах турбулентного конкурентного середовища.

9.3. Особливості малого підприємництва в умовах циркулярної економіки

Малий бізнес відіграє ключову роль у впровадженні принципів циркулярної економіки, сприяючи сталому розвитку та ефективному використанню ресурсів. Слід детальніше розглянути роль малого бізнесу, переваги та бар'єри у переході до циркулярних бізнес-моделей, а також стратегічні підходи до розвитку циркулярного бізнесу.

Малі підприємства мають високу гнучкість та здатність швидко адаптуватися до нових умов, що дозволяє їм

ефективно впроваджувати інноваційні циркулярні практики. Вони можуть експериментувати з новими бізнес-моделями, такими як повторне використання, ремонт, переробка та спільне використання ресурсів. Крім того, малий бізнес часто тісно пов'язаний з місцевими громадами, що сприяє розвитку локальних ініціатив та підвищенню екологічної свідомості населення.

Завдяки своїм компактним масштабам, такі підприємства можуть оперативно реагувати на зміну ринкових умов, тестувати нові підходи та впроваджувати стратегії з низьким ризиком.

Малі підприємства можуть експериментувати з бізнес-моделями, такими як:

- продукт як послуга (Product-as-a-Service): клієнти орендують товари замість купівлі, що стимулює підприємства до розробки довговічної продукції;
- модульне виробництво: створення продукції, яку легко розбирати, ремонтувати або модернізувати, продовжуючи її життєвий цикл;
- колаборативні платформи: об'єднання ресурсів між підприємствами або громадами, сприяючи спільному використанню обладнання чи приміщень.

Малий бізнес часто є невід'ємною частиною місцевої громади. Завдяки цьому він може:

- легше адаптуватися до місцевих потреб та уподобань;
- активно залучати громаду до ініціатив зі збору, сортування чи повторного використання ресурсів;
- спонукати місцевих мешканців до усвідомленого споживання та участі у циркулярних ініціативах.

Малі підприємства здатні активно співпрацювати з іншими бізнесами, науковими установами та громадськими організаціями для розробки та впровадження інновацій. Наприклад, спільна участь у проєктах з переробки відходів або впровадження нових екологічно чистих матеріалів.

Також може здійснюватися додатковий вплив на екологічну свідомість. Часто малий бізнес є першим, хто запускає

компанії з екологічного виховання серед населення, створюючи освітні ініціативи, які сприяють формуванню культури відповідального споживання. Це допомагає розширювати охоплення циркулярних практик на регіональному та навіть національному рівні.

Таким чином, малі підприємства, завдяки своїй гнучкості, інноваційності та зв'язкам із громадами, є ключовими гравцями у переході до циркулярної економіки, роблячи її основою сталого розвитку.

Переваги для малого підприємництва у переході до циркулярних бізнес-моделей:

- економічні вигоди: впровадження циркулярних практик дозволяє зменшити витрати на сировину та енергію, підвищити ефективність виробництва та створити нові джерела доходу через надання додаткових послуг, таких як ремонт чи оренда продукції;
- конкурентні переваги: малі підприємства, які впроваджують циркулярні моделі, можуть виділитися на ринку, задовольняючи зростаючий попит споживачів на екологічно відповідальні продукти та послуги;
- доступ до нових ринків: циркулярна економіка відкриває можливості для виходу на нові ринки та співпраці з іншими підприємствами, які цінують сталість та екологічну відповідальність.

Бар'єри для малого підприємництва у переході до циркулярних бізнес-моделей

- фінансові обмеження: високі початкові інвестиції у нові технології та процеси можуть бути недоступними для малих підприємств;
- брак знань та досвіду: недостатня обізнаність про переваги та методи впровадження циркулярних практик може стримувати підприємців від переходу до нових моделей;

- регуляторні перешкоди: відсутність чіткої державної політики та підтримки у сфері циркулярної економіки може ускладнювати впровадження відповідних ініціатив.

Стратегічні підходи до розвитку циркулярного бізнесу:

- підвищення обізнаності та навчання: проведення освітніх програм та тренінгів для підприємців щодо переваг та практичних аспектів циркулярної економіки;
- фінансова підтримка та стимулювання: запровадження державних грантів, пільгових кредитів та податкових пільг для підприємств, які впроваджують циркулярні моделі;
- розвиток інфраструктури: створення умов для ефективноної переробки відходів, логістики та обміну ресурсами між підприємствами;
- співпраця та партнерство: сприяння кооперації між малими підприємствами, науковими установами та громадськими організаціями для обміну досвідом та спільної реалізації циркулярних проектів.

Впровадження цих стратегічних підходів сприятиме успішному переходу малого бізнесу до циркулярних бізнес-моделей, забезпечуючи економічні вигоди, екологічну стійкість та соціальний розвиток.

9.4. Механізми формування циркулярних бізнес-моделей

Формування циркулярних бізнес-моделей передбачає інтеграцію принципів сталого розвитку та ефективного використання ресурсів у бізнес-процеси. Ключові механізми, які сприяють цьому переходу:

1. Розробка моделі ціннісного пропонування – ціннісне пропонування в контексті циркулярної економіки фокусується

на створенні продуктів і послуг, які мінімізують негативний вплив на довкілля та сприяють стійкому споживанню. Це може включати:

- дизайн для довговічності та повторного використання: розробка продуктів, які легко ремонтувати, модернізувати або переробляти, що подовжує їх життєвий цикл;
- пропонування послуг замість продуктів: перехід від продажу товарів до надання послуг, таких як оренда або лізинг, що зменшує потребу у виробництві нових продуктів.

2. Використання технологій повторного використання ресурсів – ефективне управління ресурсами є основою циркулярної економіки. Використання сучасних технологій дозволяє:

- переробка та відновлення матеріалів: впровадження технологічних процесів, які дозволяють відновлювати цінні матеріали з відходів для повторного використання у виробництві;
- біотехнології: використання біологічних процесів для перетворення органічних відходів у корисні продукти, такі як біогаз або добрива.

3. Побудова партнерських мереж для оптимізації ресурсів – співпраця між різними учасниками ринку сприяє ефективному використанню ресурсів:

- індустріальний симбіоз: підприємства обмінюються побічними продуктами або відходами, використовуючи їх як сировину для власного виробництва;
- кластеризація: створення регіональних кластерів, де компанії спільно використовують інфраструктуру та ресурси, знижуючи витрати та екологічний вплив.

4. Інструменти цифровізації для підтримки циркулярних процесів – цифрові технології відіграють важливу роль у реалізації циркулярних бізнес-моделей:

- інтернет речей (IoT): моніторинг стану продуктів у реальному часі для оптимізації їх використання та своєчасного обслуговування;
- платформи обміну: онлайн-платформи, які сприяють спільному використанню, оренді або продажу вживаних товарів, підвищуючи ефективність використання ресурсів;
- аналіз даних: використання великих даних для оптимізації ланцюгів постачання, прогнозування попиту та мінімізації відходів.

Впровадження цих механізмів сприяє переходу до циркулярної економіки, забезпечуючи стійкий розвиток та конкурентні переваги для підприємств.

9.5. Оцінка ефективності циркулярних бізнес-моделей

Оцінка ефективності циркулярних бізнес-моделей є ключовим елементом для забезпечення сталого розвитку підприємств. Вона дозволяє визначити, наскільки успішно компанія інтегрує принципи циркулярної економіки у свою діяльність та які результати це приносить. Доцільно розглянути основні критерії оцінки, показники сталого розвитку та методи вимірювання економічних, екологічних та соціальних результатів.

Для оцінки ефективності циркулярних бізнес-моделей використовуються такі критерії:

- ефективність використання ресурсів: оцінюється ступінь зменшення споживання первинних ресурсів та підвищення ефективності їх використання;
- зниження утворення відходів: вимірюється обсяг зменшення відходів, що утворюються в процесі виробництва та споживання;

- економічна вигода: аналізується фінансова ефективність впровадження циркулярних практик, включаючи зниження витрат та збільшення доходів;
- соціальний вплив: оцінюється вплив на зайнятість, умови праці та розвиток місцевих громад.

Показники сталого розвитку допомагають кількісно оцінити досягнення підприємства у сфері циркулярної економіки. До основних показників належать:

- матеріаломісткість продукції: кількість матеріалів, використаних для виробництва одиниці продукції;
- енергомісткість продукції: обсяг енергії, спожитої для виробництва одиниці продукції;
- коефіцієнт переробки відходів: частка відходів, що підлягають переробці або повторному використанню;
- викиди парникових газів: обсяг викидів CO₂ та інших парникових газів, пов'язаних з діяльністю підприємства.

Для комплексної оцінки ефективності циркулярних бізнес-моделей застосовуються такі методи:

- аналіз життєвого циклу (LCA): оцінює екологічний вплив продукту на всіх етапах його життєвого циклу – від видобутку сировини до утилізації;
- економічний аналіз: включає розрахунок показників рентабельності, окупності інвестицій та економії витрат завдяки впровадженню циркулярних практик;
- соціальний аудит: оцінює вплив діяльності підприємства на працівників, споживачів та місцеві громади, включаючи створення робочих місць та покращення умов праці.

Використання цих критеріїв, показників та методів дозволяє підприємствам не лише оцінити поточну ефективність своїх циркулярних бізнес-моделей, але й визначити напрями для подальшого вдосконалення та розвитку в контексті сталого розвитку.

Тести

- 1. Що є основним принципом циркулярної економіки?**
 - а) масове виробництво товарів;
 - б) використання відходів як ресурсів;
 - в) швидке споживання ресурсів;
 - г) утилізація всіх відходів без переробки.
- 2. Який підхід характерний для циркулярної економіки?**
 - а) «взяти – зробити – викинути»;
 - б) «взяти – зробити – використати знову»;
 - в) «використати один раз і утилізувати»;
 - г) «продувати за мінімальних витрат».
- 3. Як називається модель, у якій клієнти орендують товари замість їх купівлі?**
 - а) модель співпраці;
 - б) продукт як послуга (Product-as-a-Service);
 - в) екологічна модель;
 - г) модель замкненого циклу.
- 4. Який показник сталого розвитку оцінює кількість матеріалів, використаних для виробництва одиниці продукції?**
 - а) енергомісткість продукції;
 - б) матеріаломісткість продукції;
 - в) коефіцієнт переробки відходів;
 - г) викиди парникових газів.
- 5. Що є одним із ключових механізмів формування циркулярних бізнес-моделей?**
 - а) швидке впровадження технологій;
 - б) децентралізація фінансового управління;
 - в) розробка моделі ціннісного пропонування;
 - г) утилізація всіх продуктів без переробки.

6. Що сприяє збереженню цінності матеріалів у циркулярній економіці?

- а) використання одноразових матеріалів;
- б) проектування продуктів для переробки;
- в) розробка швидко споживаних товарів;
- г) зниження обсягів виробництва.

7. Який із наведених чинників є типовим для турбулентного середовища?

- а) стабільність податкової політики;
- б) швидкий розвиток технологій;
- в) постійний попит на ринку;
- г) мінімізація фінансових ризиків.

8. Яка з переваг є економічною в контексті циркулярної економіки?

- а) збереження природних ресурсів;
- б) зменшення забруднення довкілля;
- в) створення нових бізнес-моделей;
- г) підвищення екологічної свідомості.

9. Що таке індустріальний симбіоз у контексті циркулярної економіки?

- а) перехід до використання викопного палива;
- б) співпраця підприємств у використанні побічних продуктів;
- в) зниження витрат на нові матеріали;
- г) створення локальних ініціатив для населення.

10. Який метод вимірювання ефективності циркулярної бізнес-моделі оцінює вплив продукту на всіх етапах його життєвого циклу?

- а) економічний аналіз;
- б) аналіз життєвого циклу (LCA);
- в) соціальний аудит;
- г) прогнозування попиту.

Завдання для самоперевірки

Завдання 1. Встановити відповідність принципів циркулярної економіки їх характеристики

№ з/п	Принципи	Характеристика принципів
1___	Замкнені цикли виробництва	А) Цей принцип передбачає максимальне продовження терміну служби продуктів через ремонт, модернізацію, повторне використання та переробку. Виробники можуть розробляти товари, які легко ремонтуються або оновлюються, що сприяє зменшенню відходів і збереженню ресурсів
2___	Продовження життєвого циклу продукції	Б) Локалізація виробництва та споживання сприяє зменшенню транспортних витрат, скороченню викидів парникових газів та підтримці місцевих економік. Децентралізовані виробничі системи можуть швидше адаптуватися до змін у попиті та забезпечувати більш стійкі ланцюги постачання. Крім того, це сприяє розвитку місцевих громад та створенню нових робочих місць
3___	Ефективне використання ресурсів	В) Уникнення втрати цінних ресурсів через утилізацію є важливим принципом циркулярної економіки. Це досягається шляхом проектування продуктів, які можна легко розібрати та переробити, а також створенням інфраструктури для збору та обробки відходів. Збереження цінності матеріалів сприяє економічній вигоді та зменшує негативний вплив на довкілля
4___	Децентралізація виробництва	Г) Оптимізація виробничих процесів для зменшення втрат ресурсів є ключовим аспектом циркулярної економіки. Це включає впровадження енергоефективних технологій, мінімізацію використання сировини та води, а також зменшення викидів і відходів. Ефективне використання ресурсів не лише знижує витрати виробництва, але й сприяє охороні навколишнього середовища
5___	Збереження цінності матеріалів	Д) У традиційній лінійній економіці продукти виробляються, використовуються та утилізуються, що призводить до значних обсягів відходів. Циркулярна економіка прагне створити замкнені цикли, де відходи одного процесу стають ресурсом для іншого. Це досягається шляхом переробки, повторного використання та відновлення матеріалів, що зменшує потребу у видобутку нових ресурсів та мінімізує негативний вплив на довкілля

Завдання 2. Встановити відповідність чинників впливу турбулентного середовища на малий бізнес їх характеристики

№ з/п	Чинники впливу	Характеристика чинників
1___	Економічні коливання	А) Зміни в законодавстві, податковій політиці або регуляторних вимогах можуть створювати додаткові бар'єри для малого бізнесу, ускладнюючи його діяльність
2___	Політична нестабільність	Б) Швидкий розвиток технологій може як створювати нові можливості, так і загрози для малого бізнесу, особливо якщо підприємства не встигають впроваджувати нові технологічні рішення
3___	Соціальні зміни	В) Різкі зміни в економіці, такі як інфляція, валютні коливання або фінансові кризи, можуть суттєво впливати на прибутковість та стійкість малих підприємств
4___	Технологічний прогрес	Г) Зміни в споживчих вподобаннях, демографічні зрушення або соціальні рухи можуть вимагати від бізнесу швидкої адаптації до нових реалій ринку

Практична робота

Завдання 1. Формування циркулярних бізнес-моделей розвитку суб'єктів малого підприємництва в умовах турбулентного конкурентного середовища.

1. Аналіз початкової ситуації.

Оберіть реальний або уявний малий бізнес із наступних сфер:

- виробництво меблів;
- ремонт електроніки;
- переробка відходів;
- логістика.

Опишіть:

- основні ресурси, які використовує підприємство;
- проблеми, пов'язані з відходами або неефективним використанням ресурсів;

- виклики у конкурентному середовищі (наприклад, економічні, технологічні чи регуляторні).

2. Формування ціннісного пропонування.

Розробіть модель, яка забезпечує циркулярність у бізнес-процесах:

- визначте продукт або послугу, які будуть орієнтовані на повторне використання, ремонт чи переробку;
- опишіть, як ця модель задовольняє потреби клієнтів і сприяє зменшенню екологічного впливу.

3. Інтеграція механізмів циркулярної економіки.

Запропонуйте інноваційні рішення у таких аспектах:

- Замкнений цикл виробництва: як будуть використовуватися відходи як ресурси?
- Технології повторного використання: які технології можна застосувати для продовження життєвого циклу продуктів?
- Побудова партнерських мереж: які організації або компанії можуть стати партнерами для оптимізації використання ресурсів?

4. Оцінка ефективності бізнес-моделі.

Розробіть систему оцінки результативності циркулярної моделі, включаючи:

- економічні показники (зменшення витрат, збільшення доходів);
- екологічні показники (зменшення відходів, викидів парникових газів);
- соціальні показники (створення робочих місць, підвищення екологічної свідомості).

5. Висновки та рекомендації:

- опишіть очікувані переваги від впровадження запропонованої моделі;
- сформулюйте рекомендації щодо подальшого розвитку підприємства.

Завдання може бути виконане у вигляді презентації, аналітичного звіту або бізнес-плану.

Питання для обговорення

1. Що таке циркулярна економіка?
2. Які основні принципи лежать в основі циркулярної економіки?
3. Чим відрізняється лінійна економіка від циркулярної?
4. Які переваги циркулярної економіки для підприємств?
5. Що характеризує турбулентне середовище?
6. Які основні виклики створює турбулентне середовище для малого бізнесу?
7. Як економічні, політичні, соціальні та технологічні зміни впливають на функціонування малого бізнесу?
8. Які тенденції сучасного конкурентного середовища є найбільш актуальними?
9. Які переваги має малий бізнес у впровадженні принципів циркулярності?
10. Які нові бізнес-моделі можуть використовувати малі підприємства в умовах циркулярної економіки?
11. Які бар'єри існують для переходу малого бізнесу до циркулярних бізнес-моделей?
12. Як малі підприємства можуть співпрацювати з місцевими громадами у впровадженні циркулярних ініціатив?
13. Що включає розробка моделі ціннісного пропонування в умовах циркулярної економіки?
14. Які технології використовуються для повторного використання ресурсів?
15. Що таке індустріальний симбіоз і як він сприяє циркулярності?
16. Які цифрові інструменти підтримують циркулярні процеси?
17. Які критерії оцінки ефективності циркулярних бізнес-моделей?
18. Які показники сталого розвитку використовуються для оцінки ефективності?

19. Що таке аналіз життєвого циклу (LCA) і як він використовується в оцінці циркулярних моделей?

20. Як можна оцінити соціальний вплив циркулярних бізнес-моделей?

Темі рефератів

1. Вплив турбулентного середовища на розвиток малого підприємництва: виклики та шляхи адаптації.

2. Роль малого бізнесу у впровадженні принципів циркулярної економіки: локальні ініціативи та глобальний контекст.

3. Інструменти цифровізації як підтримка циркулярних бізнес-процесів.

Питання для самостійного вивчення

1. Перспективи застосування технологій повторного використання ресурсів у малому бізнесі.

2. Побудова партнерських мереж для оптимізації ресурсів: роль кластерів у розвитку циркулярності.

3. Методи оцінки ефективності циркулярних бізнес-моделей: аналіз життєвого циклу та інші підходи.

ТЕМА 10. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

- 10.1. Поняття, чинники та загрози економічної безпеки підприємства.*
- 10.2. Критерії та показники економічної безпеки підприємства.*
- 10.3. Система забезпечення економічної безпеки.*
- 10.4. Служба економічної безпеки підприємства у забезпеченні його конкурентоспроможності.*
- 10.5. Система управління інформаційною безпекою підприємства.*
- 10.6. Комерційна таємниця підприємства та необхідність її захисту для забезпечення конкурентоспроможності.*
- 10.7. Роль персоналу у забезпеченні безпеки підприємства.*

10.1. Поняття, чинники та загрози економічної безпеки підприємства

Економічна безпека підприємства (ЕБП) – це стан захищеності підприємства від негативних впливів зовнішнього та внутрішнього середовища, який забезпечує його стабільне та ефективне функціонування, стійкий розвиток і реалізацію стратегічних цілей. Вона охоплює здатність підприємства протидіяти загрозам, адаптуватися до змін зовнішніх умов,

зберігати фінансову стабільність, оптимізувати витрати, використовувати інноваційні технології та розвивати конкурентні переваги. ЕБП передбачає системний підхід до аналізу ризиків, прогнозування потенційних проблем, формування ефективної структури управління, забезпечення кадрової, інформаційної, фінансової та правової стійкості, а також дотримання соціальної відповідальності в бізнесі.

Основні чинники, що впливають на економічну безпеку підприємства: фінансові, техніко-технологічні, кадрові, інформаційні, правові, ринкові чинники (табл. 10.1).

Основні загрози економічній безпеці підприємства поділяються на 2 групи: зовнішні та внутрішні.

Таблиця 10.1. Основні чинники, що впливають на економічну безпеку підприємства

Чинники	Характеристика чинників
Фінансові чинники	Включають фінансову стійкість, платоспроможність, ліквідність та ефективність управління фінансовими ресурсами. Нестабільність фінансового стану може призвести до втрати конкурентних позицій та банкрутства
Техніко-технологічні чинники	Відображають рівень технологічного розвитку підприємства, інноваційний потенціал та здатність до впровадження новітніх технологій. Відставання в технологічному розвитку може знизити конкурентоспроможність продукції
Кадрові чинники	Охоплюють кваліфікацію, компетентність та мотивацію персоналу. Висококваліфіковані кадри сприяють підвищенню ефективності діяльності та адаптивності до змін
Інформаційні чинники	Включають захист комерційної таємниці, ефективне управління інформаційними потоками та використання сучасних інформаційних технологій. Витік конфіденційної інформації може спричинити значні збитки
Правові чинники	Пов'язані з дотриманням законодавства, наявністю чіткої нормативно-правової бази та правовим захистом інтересів підприємства. Недосконалість законодавства або його порушення можуть створювати загрози для бізнесу
Ринкові чинники	Охоплюють конкурентне середовище, попит на продукцію, ринкову кон'юнктуру та взаємини з постачальниками і споживачами. Нестабільність ринку може негативно вплинути на діяльність підприємства

До зовнішніх загроз економічній безпеці підприємства відносяться:

- економічні кризи: глобальні або національні спади економіки, що призводять до зниження попиту на продукцію чи послуги підприємства;
- нестабільність політичної ситуації: політичні конфлікти, зміни урядових курсів, санкції чи геополітична напруженість, що створюють ризики для діяльності підприємства;
- зміни в законодавстві: непередбачувані правові зміни, які впливають на податкову, митну або регуляторну політику, створюючи додаткове фінансове чи адміністративне навантаження;
- дії конкурентів: демпінгові стратегії, агресивна конкуренція або незаконні методи боротьби за ринок, що послаблюють позиції підприємства;
- коливання валютних курсів: впливають на вартість імпортованих матеріалів, обладнання чи товарів, а також на експортні доходи;
- технологічні зміни: швидке впровадження нових технологій конкурентами може зробити продукцію або послуги підприємства застарілими;
- екологічні та природні фактори: стихійні лиха, зміни клімату, які впливають на постачання ресурсів або операційні процеси;

До внутрішніх загроз економічній безпеці підприємства відносяться:

- неефективне управління: відсутність стратегічного планування, недоліки в управлінських рішеннях або слабка організаційна структура;
- низька кваліфікація персоналу: недостатній рівень знань чи навичок співробітників, що знижує продуктивність і конкурентоспроможність;
- фінансові зловживання: шахрайство, нецільове використання коштів або корупція всередині підприємства;

- витік конфіденційної інформації: розкриття комерційної таємниці, що може призвести до втрати конкурентних переваг;
- зношеність обладнання: недостатні інвестиції в оновлення технологій і виробничих потужностей, що впливає на ефективність і якість продукції;
- технологічна відсталість: відсутність інновацій або впровадження нових розробок, що унеможливорює конкуренцію на сучасному ринку;
- недостатній контроль за витратами: неефективне управління фінансовими ресурсами, яке може призвести до збитковості або низької рентабельності діяльності.

Для протидії цим загрозам важливо формувати стратегії ризик-менеджменту, впроваджувати сучасні інструменти управління, інвестувати в розвиток персоналу та модернізацію виробничих процесів.

Для забезпечення належного рівня економічної безпеки підприємству необхідно здійснювати постійний моніторинг чинників та загроз, розробляти та впроваджувати стратегії мінімізації ризиків, а також адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

10.2. Критерії та показники економічної безпеки підприємства

Економічна безпека підприємства (ЕБП) визначається через систему критеріїв та показників, які дозволяють оцінити його стійкість та здатність протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам.

Критерії економічної безпеки підприємства – це ознаки або сукупність ознак, на підставі яких робиться висновок про наявність або відсутність економічної безпеки підприємства. Вони не лише констатують факт наявності ЕБП, але й оцінюють її рівень. Виділяють кілька підходів до оцінки рівня економічної безпеки підприємства:

1. Індикаторний підхід: рівень економічної безпеки визначається за допомогою індикаторів, які розглядаються як порогові значення показників, що характеризують діяльність підприємства в різних функціональних областях, відповідних певному рівню економічної безпеки. Оцінка ЕБП встановлюється за результатами порівняння фактичних показників діяльності підприємства з індикаторами. Проблемою цього підходу є визначення точності індикаторів, оскільки відсутня методична база для їх встановлення з урахуванням особливостей діяльності підприємства, таких як галузева належність, форма власності, структура капіталу тощо.

2. Ресурсно-функціональний підхід: оцінка рівня економічної безпеки підприємства здійснюється на основі оцінки стану використання корпоративних ресурсів за спеціальними критеріями. До корпоративних ресурсів відносяться: капітал, персонал, інформація, технології, техніка, обладнання та право. Ефективне використання цих ресурсів досягається шляхом запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства та досягнення основних функціональних цілей ЕБП.

3. Підхід, що відображає принципи та умови програмно-цільового управління та розвитку: Оцінка економічної безпеки підприємства ґрунтується на інтегруванні сукупності показників, що визначають економічну безпеку. Використовується кілька рівнів інтеграції показників та такі методи їх аналізу, як кластерний і багатовимірний аналіз. Цей підхід відрізняється високим ступенем складності проведеного аналізу з використанням методів математичного аналізу.

Показники економічної безпеки підприємства – це кількісні або якісні характеристики, які відображають стан різних аспектів діяльності підприємства та дозволяють оцінити рівень його економічної безпеки. До основних показників належать: фінансові, виробничі, кадрові, інноваційні, інформаційні, правові показники (табл. 10.2).

Таблиця 10.2. Показники економічної безпеки підприємства

Показники	Характеристика показників
Фінансові показники	Рівень рентабельності, ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, оборотності активів та капіталу
Виробничі показники	Ефективність використання виробничих потужностей, рівень технологічного розвитку, продуктивність праці
Кадрові показники	Рівень кваліфікації персоналу, плинність кадрів, забезпеченість підприємства необхідними фахівцями
Інноваційні показники	Обсяг інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, кількість впроваджених інновацій, рівень технологічних нововведень
Інформаційні показники	Ступінь захищеності інформаційних систем, наявність політик інформаційної безпеки, кількість інцидентів, пов'язаних з витоком інформації
Правові показники	Кількість судових справ за участю підприємства, рівень дотримання законодавства, наявність юридичних ризиків

Вибір конкретних показників та критеріїв для оцінки економічної безпеки підприємства залежить від його галузевої специфіки, масштабів діяльності, організаційної структури та зовнішнього середовища. Регулярний моніторинг цих показників дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та розробляти заходи для їх нейтралізації, забезпечуючи стійкий розвиток та конкурентоспроможність підприємства.

10.3. Система забезпечення економічної безпеки

Система забезпечення економічної безпеки підприємства (СЕБП) – це комплекс стратегічних, тактичних та оперативних заходів, спрямованих на захист підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз, а також на формування здатності протистояти їм у майбутньому. Вона передбачає створення ефективної структури управління безпекою, побудованої на базі взаємодії ключових елементів, таких як аналіз ризиків,

контроль ресурсів, інноваційний розвиток, моніторинг зовнішнього середовища та управління конфліктами.

СЕБП включає механізми виявлення та мінімізації ризиків, підтримання фінансової стабільності, підвищення ефективності виробничих процесів, забезпечення інформаційної та кадрової безпеки. У її рамках розробляються політики щодо захисту інтелектуальної власності, конфіденційної інформації та матеріальних активів підприємства.

Завдання СЕБП також включають оцінку рівня загроз, розробку стратегій кризового управління, інтеграцію сучасних технологій для захисту підприємства, забезпечення правового супроводу його діяльності та формування корпоративної культури, спрямованої на дотримання стандартів безпеки.

Ефективність системи забезпечується комплексним підходом до моніторингу, аналітики та реагування на потенційні виклики. Вона сприяє сталому розвитку підприємства, зміцненню його ринкових позицій і довгостроковій конкурентоспроможності навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Основними завданнями СЕБП є:

- оцінка та аналіз основних ризиків підприємства;
- прогнозування стану захищеності підприємства при уникненні ризиків або при відшкодуванні їх наслідків;
- недопущення проникнення на підприємство структур економічної розвідки конкурентів, організованої злочинності та окремих осіб із протиправними намірами;
- протидія проникненню до віртуальної бази даних підприємства в злочинних цілях;
- забезпечення захисту конфіденційної інформації та комерційної таємниці;
- захист матеріальних цінностей підприємства;
- захист законних прав і інтересів підприємства та його співробітників;

- своєчасне виявлення потенційних злочинних намірів щодо підприємства та його співробітників з боку джерел зовнішніх загроз безпеці;
- виявлення, попередження та припинення можливої протиправної та іншої негативної діяльності співробітників підприємства;
- захист співробітників підприємства від насильницьких зазіхань;
- формування ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства;
- формування та інтенсивне використання інноваційного забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства;
- вироблення та прийняття найбільш оптимальних управлінських рішень щодо стратегії й тактики забезпечення економічної безпеки підприємства;
- здійснення постійного контролю за ефективністю функціонування системи економічної безпеки, удосконалення її елементів.

Основні елементи СЕБП є: об'єкти захисту, суб'єкти забезпечення безпеки, функціональні складові, принципи побудови СЕБП, механізм забезпечення безпеки (табл. 10.3).

Таблиця 10.3. Основні елементи системи забезпечення економічної безпеки підприємства

Елементи	Характеристика елементів
1	2
Об'єкти захисту	Види діяльності підприємства (виробнича, комерційна, управлінська тощо), його майно та ресурси (фінансові, матеріально-технічні, інформаційні, інтелектуальні), а також персонал і партнери
Суб'єкти забезпечення безпеки	Держава та її інститути (міністерства, відомства, податкові та митні органи), а також саме підприємство, його служби безпеки та співробітники

1	2
Функціональні складові	Фінансова, правова, технологічна, інформаційна, кадрова, екологічна, інтелектуальна та силова безпека
Принципи побудови СЕБП	Законність, дотримання прав і свобод громадян, конфіденційність, комплексне використання сил і засобів, передова матеріально-технічна оснащеність, корпоративна етика, координація та взаємодія з органами влади
Механізм забезпечення безпеки	Сукупність методів, засобів та інструментів, які використовуються для реалізації заходів з економічної безпеки, включаючи моніторинг, аналіз ризиків, розробку та впровадження захисних заходів

Ефективна реалізація СЕБП сприяє стійкому розвитку підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Вона забезпечує своєчасне виявлення та нейтралізацію потенційних загроз, підвищує рівень фінансової стійкості, оптимізує використання ресурсів і сприяє розвитку інноваційної діяльності.

Крім того, СЕБП дозволяє підвищити ефективність управління підприємством завдяки впровадженню сучасних інструментів аналітики та моніторингу, формуванню прозорих бізнес-процесів і створенню корпоративної культури, орієнтованої на безпеку та розвиток. Вона сприяє мінімізації ризиків, збереженню ключових активів підприємства, забезпеченню стабільності доходів і створенню довгострокової доданої вартості для всіх зацікавлених сторін.

Також реалізація СЕБП покращує імідж підприємства як надійного партнера на ринку, підвищує довіру інвесторів, клієнтів та інших стейкхолдерів. В умовах мінливої економічної кон'юнктури така система є фундаментом для досягнення стратегічних цілей підприємства, посилення його адаптивності та підтримки ефективного функціонування навіть у періоди кризи.

10.4. Служба економічної безпеки підприємства у забезпеченні його конкурентоспроможності

Служба економічної безпеки (СЕБ) підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні його конкурентоспроможності, виконуючи низку важливих функцій: адміністративно-розпорядчу, обліково-контрольну, господарсько-розпорядчу, соціально-кадрову, інформаційно-аналітичну функції (табл. 10.4).

Таблиця 10.4. Функції служби економічної безпеки підприємства

Функція	Характеристика функції
Адміністративно-розпорядча	СЕБ готує рішення щодо створення та підтримки системи безпеки, розподіляє обов'язки, права та повноваження, а також встановлює відповідальність співробітників за забезпечення економічної безпеки
Обліково-контрольна функція	Служба виділяє ключові напрямки фінансово-комерційної діяльності, виявляє зовнішні та внутрішні загрози фінансовій стабільності, оцінює їх джерела, налагоджує контроль за критичними ситуаціями та накопичує інформацію про недобросовісних конкурентів і ненадійних партнерів
Господарсько-розпорядча функція	СЕБ бере участь у визначенні необхідних матеріальних та інших ресурсів, підготовці та реалізації заходів щодо забезпечення збереження майна, фінансів та захисту комерційної таємниці
Соціально-кадрова функція	Служба займається підбором і розстановкою персоналу, вивчає причини та локалізує можливі конфлікти, виявляє передумови соціальної напруженості, проводить інструктажі співробітників з питань своєї компетенції та контролює дотримання правил режиму та безпеки
Інформаційно-аналітична функція	СЕБ здійснює цілеспрямований збір та обробку інформації, що стосується сфери безпеки, створює та використовує необхідні технічні та методичні засоби аналітичної обробки інформації, організовує інформаційне забезпечення зацікавлених підрозділів і окремих співробітників відомостями, наявними в службі економічної безпеки

Ефективна діяльність СЕБ сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства шляхом захисту його економічних інтересів, забезпечення стабільності та стійкості до зовнішніх і внутрішніх загроз. Вона забезпечує своєчасне виявлення ризиків, розробку превентивних заходів і підвищення ефективності управлінських рішень. Завдяки комплексному підходу, СЕБ підтримує довгострокову фінансову стабільність, сприяє оптимізації витрат і захисту матеріальних, інформаційних та кадрових ресурсів.

Координація дій СЕБ з іншими підрозділами підприємства дозволяє створити інтегровану систему моніторингу, аналізу та реагування на загрози. Це включає взаємодію з фінансовим, юридичним, виробничим та ІТ-відділами для забезпечення узгодженості дій і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Додатково, діяльність СЕБ підвищує репутацію підприємства як надійного партнера, здатного ефективно функціонувати навіть в умовах нестабільного ринкового середовища. Вона також сприяє впровадженню інновацій, забезпеченню відповідності стандартам безпеки та підвищенню лояльності персоналу через створення безпечних і комфортних умов праці.

В результаті, СЕБ стає не лише інструментом захисту, а й потужним драйвером розвитку підприємства, підтримуючи його адаптивність до змін ринку та посилюючи конкурентні переваги.

10.5. Система управління інформаційною безпекою підприємства

Система управління інформаційною безпекою (СУІБ) підприємства – це частина загальної системи управління, яка базується на аналізі ризиків і призначена для розробки, впровадження, контролю, супроводу та вдосконалення заходів у сфері інформаційної безпеки. СУІБ охоплює весь спектр заходів, спрямованих на захист конфіденційності, цілісності та доступності інформаційних активів підприємства, з урахуванням як зовнішніх, так і внутрішніх загроз.

Ця система спрямована на забезпечення безперервного функціонування бізнес-процесів, мінімізацію ризиків втрати або викривлення інформації, а також дотримання нормативно-правових вимог. Вона включає технічні, організаційні та адміністративні заходи, такі як впровадження сучасних систем кіберзахисту, розробка політик доступу до інформації, навчання персоналу основам інформаційної безпеки, моніторинг загроз та управління інцидентами.

СУІБ також забезпечує створення єдиного інформаційного простору, в якому всі учасники бізнес-процесів мають чітко визначені ролі та відповідальність за збереження і захист інформації. Регулярний аналіз ризиків та аудит системи дозволяють виявляти слабкі місця, своєчасно їх усувати та підвищувати стійкість до нових викликів, таких як кібератаки, витік даних чи технічні збої.

Інтеграція СУІБ у стратегічне управління підприємством сприяє підвищенню довіри клієнтів та партнерів, захисту репутації компанії, зниженню фінансових втрат і забезпечує довгострокову конкурентоспроможність в умовах сучасного цифрового світу.

Основні цілі СУІБ:

1. Конфіденційність:

- забезпечення доступу до інформації лише уповноваженим особам та захист від несанкціонованого розголошення;
- реалізація заходів, спрямованих на збереження комерційної таємниці, персональних даних та іншої конфіденційної інформації;
- використання систем аутентифікації, шифрування даних і контроль доступу до інформаційних ресурсів.

2. Цілісність:

- захист інформації від несанкціонованих змін, помилок або пошкоджень під час зберігання, передачі та обробки;

- забезпечення достовірності даних та запобігання маніпуляціям, які можуть викривити інформацію;
 - розробка резервних копій даних та систем контролю за внесенням змін до інформаційних активів.
3. Доступність:
- гарантування своєчасного та безперешкодного доступу до інформації для уповноважених користувачів навіть в умовах позаштатних ситуацій;
 - забезпечення функціонування системи у режимі 24/7, зокрема через впровадження надійної інфраструктури, захисту від кіберзагроз та резервного копіювання;
 - миттєве реагування на технічні збої або інциденти для відновлення доступу до критичних даних.
4. Відповідність нормативним вимогам:
- дотримання міжнародних стандартів (наприклад, ISO/IEC 27001), галузевих регламентів та законодавчих норм у сфері інформаційної безпеки;
 - захист прав користувачів на приватність та відповідальність за безпеку оброблюваних даних.
5. Моніторинг і управління ризиками:
- постійний контроль за станом безпеки інформаційних активів та виявлення нових загроз;
 - впровадження заходів для мінімізації ризиків втрати чи витоку інформації.
6. Стійкість до інцидентів:
- забезпечення оперативного реагування на інциденти безпеки та розробка планів з відновлення систем після кризових ситуацій;
 - проведення навчань і тестувань для перевірки готовності системи до можливих загроз.

Ці цілі взаємопов'язані та спрямовані на створення ефективною системи управління інформаційною безпекою, яка підтримує стійкий розвиток підприємства та забезпечує його конкурентоспроможність у сучасному цифровому середовищі.

Ключові етапи впровадження СУІБ наведені у табл. 10.5.

Таблиця 10.5. Етапи впровадження системи управління інформаційною безпекою

Етапи	Характеристика етапів
Формування політики інформаційної безпеки	Визначення принципів та підходів до управління інформаційною безпекою відповідно до стратегічних цілей підприємства та вимог законодавства
Аналіз бізнес-процесів	Ідентифікація критичних інформаційних активів та оцінка їхньої важливості для діяльності підприємства
Оцінка ризиків	Виявлення потенційних загроз, вразливостей та оцінка можливих наслідків для інформаційних ресурсів
Розробка та впровадження заходів захисту	Вибір та реалізація відповідних технічних, організаційних та адміністративних заходів для мінімізації імовірності реалізації ризиків
Моніторинг та перегляд СУІБ	Постійний контроль ефективності впроваджених заходів, проведення аудитів та внесення необхідних коректив для вдосконалення системи

Впровадження СУІБ відповідно до міжнародного стандарту ISO/IEC 27001:2005 дозволяє підприємству:

- встановити вимоги та цілі в області інформаційної безпеки;
- гарантувати ефективне управління ризиками інформаційної безпеки;
- забезпечити відповідність діяльності підприємства законодавчим та нормативним вимогам;
- підвищити довіру клієнтів, партнерів та інших зацікавлених сторін до надійності захисту інформації.

Ефективна СУІБ сприяє зниженню ризиків втрати інформації, фінансових втрат та репутаційних збитків, забезпечуючи стає функціонування підприємства в умовах сучасних кіберзагроз. Вона формує надійний механізм захисту критичних інформаційних активів, що дозволяє оперативно виявляти потенційні загрози, мінімізувати їхній вплив та забезпечувати безперервність бізнес-процесів.

Крім того, ефективна СУІБ сприяє оптимізації управління інформаційними потоками, впровадженню сучасних технологій шифрування та автентифікації, а також автоматизації моніторингу кіберзагроз. Це дозволяє підприємству не лише реагувати на існуючі виклики, а й прогнозувати можливі ризики у майбутньому.

Інтеграція СУІБ у загальну стратегію управління підприємством забезпечує відповідність вимогам міжнародних стандартів (наприклад, ISO/IEC 27001), підвищуючи довіру клієнтів, партнерів та інвесторів. Це особливо важливо в умовах глобалізації, де інформаційна безпека є критичною умовою для співпраці на міжнародному рівні.

Ефективна СУІБ сприяє підвищенню обізнаності персоналу про принципи інформаційної безпеки через навчання та тренінги, що знижує ймовірність внутрішніх загроз, таких як помилки співробітників або недотримання правил безпеки. Завдяки цьому система не лише захищає підприємство від зовнішніх і внутрішніх загроз, але й стає важливим інструментом для побудови довгострокової стійкості та конкурентоспроможності у цифровій економіці.

10.6. Комерційна таємниця підприємства та необхідність її захисту для забезпечення конкурентоспроможності

Комерційна таємниця підприємства – це специфічна інформація, яка має комерційну цінність для компанії та недоступна для загалу. Її ключова ознака – цінність для підприємства та потенційна шкода у разі розголошення. Законодавство України визначає комерційну таємницю як відомості, які мають реальну або потенційну комерційну цінність, невідомі третім особам та підлягають захисту за допомогою правових, організаційних чи технічних заходів.

До комерційної таємниці можуть належати технологічні процеси, бізнес-плани, бази даних клієнтів підприємства, методи ціноутворення, фінансова інформація, маркетингові

стратегії, наукові дослідження, ноу-хау та інші відомості, розголошення яких може зашкодити підприємству. Ця інформація є важливим нематеріальним активом, який відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності компанії.

Необхідність захисту комерційної таємниці для забезпечення конкурентоспроможності:

1. Збереження унікальних переваг – володіння унікальною інформацією, такою як технологічні розробки, маркетингові стратегії чи база клієнтів, надає підприємству конкурентну перевагу. Розголошення такої інформації може призвести до втрати цієї переваги.
2. Запобігання фінансовим втратам – витік комерційної таємниці може спричинити значні фінансові збитки, зокрема через втрату ринкових позицій або необхідність додаткових інвестицій у відновлення конкурентних переваг.
3. Захист репутації – розголошення конфіденційної інформації може негативно вплинути на репутацію компанії, знизити довіру клієнтів та партнерів.

Захист комерційної таємниці включає впровадження спеціальних процедур та заходів, спрямованих на запобігання несанкціонованому доступу до конфіденційної інформації. Це можуть бути:

- розробка внутрішніх положень і політик щодо визначення та захисту комерційної таємниці;
- обмеження доступу до конфіденційної інформації, забезпечення її зберігання у спеціалізованих системах;
- підписання договорів про нерозголошення (nda) з працівниками, підрядниками та партнерами;
- використання технічних засобів захисту інформації, таких як системи шифрування, захисту паролями та контролю доступу;
- проведення навчань персоналу для підвищення обізнаності про важливість збереження конфіденційності;
- моніторинг і контроль інформаційних потоків та виявлення спроб несанкціонованого доступу.

Захист комерційної таємниці є обов'язковою умовою для збереження стратегічних переваг підприємства, мінімізації ризиків витоку інформації та зниження фінансових і репутаційних втрат. Належний рівень захисту цієї інформації не лише гарантує стабільність компанії, але й сприяє її стійкому розвитку та зміцненню позицій на ринку.

10.7. Роль персоналу у забезпеченні безпеки підприємства

Персонал підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні його безпеки, оскільки саме від дій та поведінки працівників залежить стійкість та захищеність організації від внутрішніх та зовнішніх загроз. Забезпечення кадрової безпеки підприємства створює передумови для продуктивної роботи персоналу та ефективного функціонування системи економічної безпеки підприємства.

Кадрова безпека охоплює широкий спектр заходів, зокрема професійний відбір співробітників, контроль за їхньою лояльністю, попередження витоку конфіденційної інформації та забезпечення дотримання внутрішніх політик і процедур безпеки. Важливим аспектом є формування корпоративної культури, орієнтованої на підвищення відповідальності працівників за дотримання стандартів безпеки.

Ефективне управління персоналом включає регулярне навчання співробітників з питань кібербезпеки, управління конфіденційною інформацією, запобігання шахрайству та виявлення потенційних ризиків. Крім того, розробка системи мотивації, яка враховує не лише фінансові стимули, але й можливості професійного розвитку, сприяє підвищенню лояльності та відповідальності працівників.

Залучення персоналу до процесів забезпечення безпеки через участь у розробці політик, процедур і реагуванні на інциденти підвищує їхню обізнаність та готовність запобігати потенційним загрозам. Особлива увага приділяється

ідентифікації ризиків, пов'язаних із діяльністю окремих працівників, таких як конфлікти інтересів, небезпечна поведінка чи недотримання стандартів.

Основні аспекти ролі персоналу у забезпеченні безпеки підприємства:

1. Відбір та розстановка кадрів – професійний відбір передбачає визначення рівня професійних знань і навичок претендента, а також вивчення особливостей його особистості. Чим глибше проводиться вивчення, тим більша ймовірність виявлення недобросовісного працівника до того, як його приймуть на підприємство і він проявить свої негативні якості та завдасть шкоди підприємству.

2. Мотивація персоналу – створення дієвої системи мотивації працівників сприяє підвищенню їхньої лояльності та відповідальності, що, у свою чергу, знижує ймовірність виникнення внутрішніх загроз. Висвітлено актуальні проблеми мотивації праці персоналу, проаналізовано методи, способи та види мотивації працівників підприємств різних сфер діяльності, розкрито значення мотивації персоналу у забезпеченні кадрової безпеки підприємства.

3. Навчання та підвищення кваліфікації – регулярне навчання персоналу питанням безпеки дозволяє формувати культуру безпеки в організації та забезпечує обізнаність працівників щодо потенційних загроз та методів їх запобігання. У статті досліджено сутність поняття «кадрова безпека підприємства», виділені основні підходи науковців до її розуміння.

4. Контроль та моніторинг – постійний контроль за діяльністю працівників та моніторинг їхньої поведінки дозволяє вчасно виявляти потенційні загрози та запобігати їх реалізації. У статті розкрито сутність кадрової безпеки підприємств з позицій системного підходу, її роль та місце в системі управління персоналом.

5. Розробка та впровадження політик безпеки – залучення персоналу до розробки та впровадження внутрішніх політик і процедур безпеки підвищує їхню ефективність та сприяє формуванню відповідального ставлення працівників до

питань безпеки. Акцентовано увагу на важливості взаємоузгодження стратегії кадрової безпеки із загальною стратегією розвитку суб'єкта господарювання.

Таким чином, персонал є не лише об'єктом управління у сфері безпеки, але й ключовим суб'єктом, який сприяє побудові стабільної, ефективної та безпечної організації, здатної протистояти сучасним викликам і загрозам.

Тести

1. Що є основною метою економічної безпеки підприємства?

- а) збільшення прибутку;
- б) захист від негативних впливів зовнішнього та внутрішнього середовища;
- в) розширення виробничих потужностей;
- г) скорочення витрат.

2. До яких чинників належать кваліфікація та мотивація персоналу?

- а) фінансові;
- б) техніко-технологічні;
- в) кадрові;
- г) інформаційні.

3. Що включає ресурсно-функціональний підхід до оцінки економічної безпеки?

- а) порівняння з індикаторами діяльності конкурентів;
- б) оцінку стану використання корпоративних ресурсів;
- в) аналіз політичних ризиків;
- г) впровадження новітніх стандартів.

4. Який з перелічених елементів не належить до системи забезпечення економічної безпеки?

- а) об'єкти захисту;
- б) функціональні складові;
- в) кількість працівників підприємства;
- г) механізм забезпечення безпеки.

5. Яка функція служби економічної безпеки підприємства відповідає за збір та аналіз даних щодо можливих загроз?

- а) господарсько-розпорядча;
- б) інформаційно-аналітична;
- в) соціально-кадрова;
- г) адміністративно-розпорядча.

6. Який аспект є метою конфіденційності в рамках системи управління інформаційною безпекою?

- а) забезпечення доступності даних;
- б) захист інформації від несанкціонованого доступу;
- в) контроль за якістю інформації;
- г) відновлення доступу після технічних збоїв.

7. Що є ключовою ознакою комерційної таємниці підприємства?

- а) наявність патенту;
- б) комерційна цінність інформації;
- в) використання в міжнародній торгівлі;
- г) відсутність юридичного захисту.

8. Який з наступних заходів найбільше сприяє захисту комерційної таємниці?

- а) підписання договорів про нерозголошення (NDA);
- б) розширення мережі постачальників;
- в) використання дешевих ресурсів;
- г) інвестування в рекламу.

9. Що включає поняття кадрової безпеки підприємства?

- а) контроль витрат на персонал;
- б) забезпечення кваліфікації та лояльності працівників;
- в) розробка планів розвитку підприємства;
- г) збільшення кількості працівників.

10. Яке завдання не належить до системи забезпечення економічної безпеки підприємства?

- а) захист матеріальних активів;
- б) формування політики кіберзахисту;
- в) оптимізація логістичних процесів;
- г) попередження проникнення до баз даних.

Завдання для самоперевірки

Завдання 1. Встановити відповідність чинників, що впливають на економічну безпеку підприємства їх характеристиці

№ з/п	Чинники	Характеристика чинників
1____	Фінансові чинники	А) Охоплюють конкурентне середовище, попит на продукцію, ринкову кон'юнктуру та взаємини з постачальниками і споживачами. Нестабільність ринку може негативно вплинути на діяльність підприємства
2____	Техніко-технологічні чинники	Б) Включають фінансову стійкість, платоспроможність, ліквідність та ефективність управління фінансовими ресурсами. Нестабільність фінансового стану може призвести до втрати конкурентних позицій та банкрутства
3____	Кадрові чинники	В) Охоплюють кваліфікацію, компетентність та мотивацію персоналу. Висококваліфіковані кадри сприяють підвищенню ефективності діяльності та адаптивності до змін
4____	Інформаційні чинники	Г) Відображають рівень технологічного розвитку підприємства, інноваційний потенціал та здатність до впровадження новітніх технологій. Відставання в технологічному розвитку може знизити конкурентоспроможність продукції
5____	Правові чинники	Д) Включають захист комерційної таємниці, ефективне управління інформаційними потоками та використання сучасних інформаційних технологій. Витік конфіденційної інформації може спричинити значні збитки
6____	Ринкові чинники	Е) Пов'язані з дотриманням законодавства, наявністю чіткої нормативно-правової бази та правовим захистом інтересів підприємства. Недосконалість законодавства або його порушення можуть створювати загрози для бізнесу

Завдання 2. Встановити відповідність показників економічної безпеки підприємства їх характеристики

№ з/п	Показники	Характеристика показників
1----	Фінансові показники	А) Рівень кваліфікації персоналу, плинність кадрів, забезпеченість підприємства необхідними фахівцями
2----	Виробничі показники	Б) Ефективність використання виробничих потужностей, рівень технологічного розвитку, продуктивність праці
3----	Кадрові показники	В) Ступінь захищеності інформаційних систем, наявність політик інформаційної безпеки, кількість інцидентів, пов'язаних з витоком інформації
4----	Інноваційні показники	Г) Кількість судових справ за участю підприємства, рівень дотримання законодавства, наявність юридичних ризиків
5----	Інформаційні показники	Д) Обсяг інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, кількість впроваджених інновацій, рівень технологічних нововведень
6----	Правові показники	Е) Рівень рентабельності, ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, оборотності активів та капіталу

Завдання 3. Встановити відповідність елементів системи забезпечення економічної безпеки підприємства їх характеристики

№ з/п	Елементи	Характеристика елементів
1----	Об'єкти захисту	А) Сукупність методів, засобів та інструментів, які використовуються для реалізації заходів з економічної безпеки, включаючи моніторинг, аналіз ризиків, розробку та впровадження захисних заходів
2----	Суб'єкти забезпечення безпеки	Б) Законність, дотримання прав і свобод громадян, конфіденційність, комплексне використання сил і засобів, передова матеріально-технічна оснащеність, корпоративна етика, координація та взаємодія з органами влади

3____	Функціональні складові	В) Фінансова, правова, технологічна, інформаційна, кадрова, екологічна, інтелектуальна та силова безпека
4____	Принципи побудови СЕБП	Г) Держава та її інститути (міністерства, відомства, податкові та митні органи), а також саме підприємство, його служби безпеки та співробітники
5____	Механізм забезпечення безпеки	Д) Види діяльності підприємства (виробнича, комерційна, управлінська тощо), його майно та ресурси (фінансові, матеріально-технічні, інформаційні, інтелектуальні), а також персонал і партнери

Завдання 4. Встановити відповідність функцій служби економічної безпеки підприємства їх характеристичі

№ з/п	Функція	Характеристика функції
1____	Адміністративно-розпорядча	А) Служба виділяє ключові напрямки фінансово-комерційної діяльності, виявляє зовнішні та внутрішні загрози фінансовій стабільності, оцінює їх джерела, налагоджує контроль за критичними ситуаціями та накопичує інформацію про недобросовісних конкурентів і ненадійних партнерів
2____	Обліково-контрольна функція	Б) СЕБ здійснює цілеспрямований збір та обробку інформації, що стосується сфери безпеки, створює та використовує необхідні технічні та методичні засоби аналітичної обробки інформації, організовує інформаційне забезпечення зацікавлених підрозділів і окремих співробітників відомостями, наявними в службі економічної безпеки
3____	Господарсько-розпорядча функція	В) СЕБ бере участь у визначенні необхідних матеріальних та інших ресурсів, підготовці та реалізації заходів щодо забезпечення збереження майна, фінансів та захисту комерційної таємниці
4____	Соціально-кадрова функція	Г) СЕБ готує рішення щодо створення та підтримки системи безпеки, розподіляє обов'язки, права та повноваження, а також встановлює відповідальність співробітників за забезпечення економічної безпеки

5____	Інформаційно-аналітична функція	Д) Служба займається підбором і розстановкою персоналу, вивчає причини та локалізує можливі конфлікти, виявляє передумови соціальної напруженості, проводить інструктажі співробітників з питань своєї компетенції та контролює дотримання правил режиму та безпеки
-------	---------------------------------	---

Завдання 5. Встановити відповідність етапів впровадження системи управління інформаційною безпекою їх характеристики

№ з/п	Етапи	Характеристика етапів
1____	Формування політики інформаційної безпеки	А) Визначення принципів та підходів до управління інформаційною безпекою відповідно до стратегічних цілей підприємства та вимог законодавства
2____	Аналіз бізнес-процесів	Б) Виявлення потенційних загроз, вразливостей та оцінка можливих наслідків для інформаційних ресурсів
3____	Оцінка ризиків	В) Постійний контроль ефективності впроваджених заходів, проведення аудитів та внесення необхідних коректив для вдосконалення системи
4____	Розробка та впровадження заходів захисту	Г) Вибір та реалізація відповідних технічних, організаційних та адміністративних заходів для мінімізації імовірності реалізації ризиків
5____	Моніторинг та перегляд СУІБ	Д) Ідентифікація критичних інформаційних активів та оцінка їхньої важливості для діяльності підприємства

Практична робота

Завдання 1. Економічна безпека у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

- Аналіз ризиків економічної безпеки:
 - проведіть аналіз економічної безпеки для умовного підприємства (або виберіть реальну компанію);

- визначте зовнішні та внутрішні загрози, які можуть впливати на його функціонування;
- сформууйте таблицю, яка містить наступні колонки:
 - тип загрози (зовнішня/внутрішня);
 - джерело загрози;
 - потенційні наслідки для підприємства.
- 2. Оцінка стану показників економічної безпеки:
 - проаналізуйте фінансові, виробничі, кадрові, інноваційні та інформаційні показники підприємства, наведеного в таблиці (показники можна вигадати);
 - зіставте фактичні дані з пороговими значеннями та визначте проблемні зони.
- 3. Розробка стратегії мінімізації ризиків:
 - на основі аналізу визначте три основні загрози для підприємства;
 - розробіть заходи для нейтралізації цих загроз (вкажіть ресурси, необхідні для їх реалізації, строки виконання та очікувані результати).
- 4. Розробка політики інформаційної безпеки:
 - сформулюйте основні положення політики інформаційної безпеки підприємства, спрямовані на захист конфіденційної інформації.
 - визначте, які технічні, організаційні та юридичні заходи потрібно впровадити для зменшення ризику витоку даних.
- 5. Оцінка ролі персоналу в системі безпеки:
 - розробіть план навчання співробітників з питань економічної та інформаційної безпеки;
 - наведіть приклади методів мотивації працівників для дотримання стандартів безпеки.

Форма звіту: результати виконання завдання оформіть у вигляді презентації або звіту, що включає:

- таблиці з аналізом загроз і показників;
- перелік запропонованих заходів для покращення економічної безпеки;
- конкретні рекомендації щодо захисту інформації та підвищення ролі персоналу у забезпеченні безпеки.

Питання для обговорення

1. Що таке економічна безпека підприємства (ЕБП)?
2. Які основні чинники впливають на економічну безпеку підприємства?
3. Як поділяються загрози економічній безпеці на зовнішні та внутрішні?
4. Які приклади зовнішніх загроз для підприємства можна навести?
5. Які внутрішні загрози можуть виникати у процесі діяльності підприємства?
6. Що таке критерії економічної безпеки підприємства?
7. У чому полягає сутність індикаторного підходу до оцінки ЕБП?
8. Які ресурси враховуються у ресурсно-функціональному підході?
9. Які основні показники використовуються для оцінки рівня економічної безпеки?
10. Як вибір критеріїв та показників залежить від галузевої специфіки підприємства?
11. Що таке система забезпечення економічної безпеки підприємства (СЕБП)?
12. Які основні елементи входять до складу СЕБП?
13. Які принципи лежать в основі побудови СЕБП?
14. Які завдання виконує СЕБП для нейтралізації загроз?
15. Як ефективна реалізація СЕБП сприяє конкурентоспроможності підприємства?
16. Які основні функції виконує служба економічної безпеки підприємства?
17. У чому полягає обліково-контрольна функція служби безпеки?
18. Як служба економічної безпеки взаємодіє з іншими підрозділами підприємства?
19. Яке значення має інформаційно-аналітична функція для діяльності служби безпеки?
20. Як діяльність служби економічної безпеки впливає на репутацію підприємства?

21. Що таке система управління інформаційною безпекою (СУІБ)?
22. Які основні цілі переслідує СУІБ?
23. Як забезпечується конфіденційність, цілісність і доступність інформації в СУІБ?
24. Які етапи впровадження СУІБ є найважливішими?
25. Як відповідність міжнародним стандартам (ISO/IEC 27001) впливає на діяльність підприємства?
26. Що таке комерційна таємниця підприємства?
27. Які види інформації можуть належати до комерційної таємниці?
28. Які основні методи захисту комерційної таємниці застосовуються на підприємствах?
29. Як витік комерційної таємниці може вплинути на конкурентоспроможність підприємства?
31. Як кваліфікація і мотивація персоналу впливають на економічну безпеку?
32. Як навчання та підвищення кваліфікації сприяє формуванню культури безпеки?

Тема рефератів

1. Міжнародний досвід забезпечення економічної безпеки підприємств.
2. Інноваційні технології у забезпеченні економічної безпеки підприємства.
3. Сучасні підходи до організації служби економічної безпеки підприємства.

Питання для самостійного вивчення

1. Вплив кадрової політики на рівень економічної безпеки підприємства.
2. Правові аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства.
3. Система управління ризиками як основа економічної безпеки підприємства.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Abramova M., Bulkot O., Slavkov M., Sukhostavets A., Rusnak A. Reconstruction and development of the real sector of the Ukrainian economy (micro, meso, and macroeconomic levels). *Pacific Business Review International*, India: Pacific Academy of Higher Education and Research University, 2023. Vol. 16. Issue 6. P. 64-77. URL: http://www.pbr.co.in/2023/2023_month/December/6.pdf.

2. Boskova V.V., Rusnak A.V., Nadtochii I.I. The essence of business-processes and process-oriented management in agricultural enterprises. *Азросвіт*. No 1. 2022. С. 44-52. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.1.44. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3552&i=5>

3. Dankevych, Vitalii Ye. and Kamenchuk, Tetiana O. and Kononova, Oleksandra Ye. and Nadtochii, Iryna I. and Ohor, Hanna M., Strategic Planning for Sustainable Development of States: Administration Aspect (May 15, 2020). *International Journal of Management*, 11 (4), 2020, pp. 511-522, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3601609/>.

4. Irtyshcheva, I., Pavlenko, O., Kramarenko, I., Nadtochii, I. Hryshyna, N., Ishchenko, O. Environmental Security of Territories: Challenges of Today and Guidelines for Strengthening in War. *Journal of Environmental Management and Tourism*, [S.l.], v. 13, n. 5, p. 1229 - 1239, sep. 2022. ISSN 2068-7729. DOI: [https://doi.org/10.14505/jemt.v13.5\(61\).01](https://doi.org/10.14505/jemt.v13.5(61).01). URL: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/7187>.

5. Irtyshcheva, Inna; Nadtochii, Iryna Popadynets, Nazariy; Hryshyna, Nataliya; Sirenko, Ihor. European vector of economic development and management of tourist destinations' competitiveness in digital economy. *International Journal for Quality Research*, 2022, Vol 16, Issue 4, p. 1211-1226. DOI: <https://doi.org/10.24874/IJQR16.04-16> URL: <http://ijqr.net/journal/v16-n4/16.pdf>.

6. Nadtochii I., Pulianovych O. Competitiveness management of regional economic systems: conceptual approach, problem statement, principles of modeling. Concepts, strategies and mechanisms of economic systems management in the context of modern world challenges: scientific monograph. VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia: VUZF Publishing House «St. Grigorii Bogoslov», 2021. P. 75-85.

7. Nadtochii Irina, Ohor Hanna. Changing Paradigm in Economic & Management Systems. Volume II. / Ed. By Amit Goel, Teetiana Bochulia. Kherson: Publishing house «OLDI-PLUS», 2020. C. 88-101.

8. Olena Pavlenko, Inna Irtyshcheva, Iryna Kramarenko, Marianna Stehnei, Yevheniia Boiko, Iryna Nadtochiiy, Herman Karpenko, Ihor Sirenko, Natalia Hryshyna, Olena Ishchenko, Natalia Tubaltseva, Uliana Rosola. Design Management of an Innovative Model of Sustainable Development and Regional Features in Conditions of Global Turbulence. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, 2023, vol. 19, pp. 1346-1356. DOI: 10.37394/232015.2023.19.121. URL: <https://wseas.com/journals/articles.php?id=8943> (Scopus).

9. Pereguda Y., Stender S., Rusnak A., Khilukha O., Bielousov Y. Ukraine's Digital Economy Under Martial Law: Innovative Approaches and Legal Context. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 2025. Vol 15, Issue 1. P. 431-440. URL: <https://www.econjournals.com/index.php/ijefi/article/view/17585>. DOI: <https://doi.org/10.32479/ijefi.17585>.

10. Rusnak A., Nadtochii I. Formation of the system of planning of innovation activity at enterprises. *Ефективна економіка*. № 4,

2024. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.7>. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3488/3523>.

11. Rusnak A., Nadtochii I. Ways to increase the competitive innovative attractiveness of regions. Emerging trends in accounting, finance, marketing and human resource management: monograph. 2021. Vandana Publications, India. P. 104-114.

12. Rusnak A., Nadtochii I., Kolesnyk A., Kotetunov V., Issabayeva A. Project management system of a competitive enterprise: an integrative approach. *International Journal of Agricultural Extension*. Special Issue (02). 2021. Pp. 93-103. URL: <https://journals.esciencepress.net/index.php/IJAE/article/view/3966>.

13. Rusnak A., Nadtochii I., Pulianovych O. Scientific and methodological approaches to a comprehensive assessment of the competitive potential of enterprises and territories. *Baltic Journal of Economic Studies*. Riga, Latvia: Publishing House "Baltija Publishing", 2023, Vol. 9, No 2/2023. P. 164-171. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/2085>. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-2-164-171>.

14. Rusnak A., Ohor H. Controlling as a tool for crisis management of an enterprise. *Ефективна економіка*. № 9, 2021. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.9.8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/10.pdf.

15. Бойчик І.М. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ: Атіка, 2012. 543 с.

16. Бондаренко С., Корсуненко І., Бондаренко Б. Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2024, вип. 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-40>

17. Герасимчук В. Г. Маркетингові стратегії підприємства: теорія та практика. Львів: Видавництво ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 320 с.

18. Горбаль Н.І., Пліш І.В. Циркулярні бізнес-моделі для сталого розвитку українських підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: "Проблеми економіки та управління"*. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. Т. 5. № 1. С. 15–29. URL: <https://doi.org/10.23939/semi2021.01.015>.

19. Данкевич В., Ахметов І., Железняк К. Стратегії управління конкурентоспроможністю бізнес-структур України в умовах війни: роль креативності та компетентнісного підходу. *Економічна наука*, 2024, вип. 4, С. 254–263.

20. Дардалевич В.В., Пащенко О.П. Сутність циркулярних бізнес-моделей. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/154.pdf>.

21. Донець Л.І., Романенко Н.Г. Основи підприємництва: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2012. 320 с.

22. Іртищева І.О., Надточій І.І., Мураховська Л.П. Регіональне управління бізнес-процесами в умовах децентралізації влади в Україні. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 2. С. 48–55. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-2-6>. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2021/08/ujae_2021_r02_a06.pdf.

23. Качмарик Я.Д. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства: колективна монографія. Львів: Піраміда, 2012. 208 с.

24. Клименко Н.А., Румянцев А.П. Конкурентна стратегія: сутність та класифікація. Актуальні проблеми економіки та управління, 2007, Вип. 1, С. 22–24.

25. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О., Дуброва О.С., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2008. 527 с.

26. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: навчальний посібник. Київ: Зовнішня торгівля, 2003. 304 с.

27. Кошелупов І.Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Одеса: ОДЕУ, 2009. 152 с.

28. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. Київ: ЦНЛ, 2005. 31 с.

29. Кредісов А. І., Гончарова Н. П. Інноваційний менеджмент: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2021. 368 с.

30. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 456 с.

31. Лепейко Т.І., Кіпа Д.В. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. *Академічний огляд*, 2014, № 2 (41), С. 64–69.

32. Леськів Г.З., Франчук В.І., Левків Г.Я., Гобела В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

33. Лужецький А.І. Ідентифікація поняття «конкурентний потенціал підприємства» та підходи до його управління. *Інноваційна економіка*, 2013, № 8, С. 125–128.

34. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

35. Менеджмент організацій: підручник / за заг. ред. Л.І. Федулової. Київ: Либідь, 2004. 448 с.

36. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2004. 336 с.

37. Набока Р.Ю. Формування циркулярних моделей споживання: Механізми державного регулювання. Я та історія публічного управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Вип. 24. 2021. С. 81-84.

38. Надточій І.І. Регіональні аспекти управління бізнес-процесами: методологія, моделювання, регламентації. Миколаїв: Іліон, 2020. 352 с.

39. Надточій І.І. Сутнісно-змістова характеристика бізнес-процесів та особливості управління ними. *Вісник ХНАУ*. 2020. № 4. Том 2. С. 102-111. DOI: 10.31359/2312-3427-2020-4-2-102. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/2452/1/statta_nadtocij_sutnisto-zmistova_harakteristika_biznes-procesiv_ta_%20osoblivosti_upravlinna_nimi.pdf.

40. Надточій І.І. Управління бізнес-процесами в системі забезпечення конкурентного розвитку територій: теоретичний аспект. *Економічні горизонти*, (2(13), 63–71. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(13\).2020.234986](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(13).2020.234986).

41. Надточій І.І., Ракіпов В.Р. Моніторинг конкурентоспроможності трансформаційних процесів у регіонах України. *Вісник ХНАУ*. 2020. № 2. С. 400-413. DOI: 10.31359/2312-3427-2020-2-400. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/1104/1/Надточій%20І.І.%20c%20Ракіпов%20В.Р..pdf>.

42. Надточій І.І., Ракіпов В.Р. Оцінка конкурентоспроможності регіонів з позиції бізнес-орієнтованого підходу: методичні аспекти. *Вісник ХНАУ*. 2020. № 1. С. 405-418. DOI: 10.31359/2312-3427-2020-1-405. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/1853/1/statta_nadtocij_rakipov_ocinka_konkurentospromoznosti_regioniv_z_pozicii_biznes-orientovanogo_pidhodu_metodicni_aspekti.pdf.

43. Надточій І.І., Ревенко Н. Г. Факторний аналіз як аналітичний важіль управління прибутком підприємства. *Приазовський економічний вісник: електронний науковий журнал*. 2020. № 2(19). С. 131-135. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-2-22> URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/2_19_ukr/24.pdf.

44. Нечитайло Д. З чистого аркуша: як працює і чим видітна циркулярна економіка. *Економічна правда*. 2020. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2020/09/2/664626/>.

45. Павліха Н.В., Корнелюк О.А., Цимбалюк І.О. Методології проєктного менеджменту для циркулярних бізнес-моделей: переваги та можливості. *Інтелект XXI*. № 3. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-3.11>. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22961/1/IntelXXI_23_3.pdf. С. 74-80.

46. Переваги циркулярної економіки. *Нео-Еко Україна*, 2022. URL: <https://neo-eco.com.ua/perevagi-czirkulyarnoi-ekonomiki/>.

47. Підгірна В., Зибарева О., Чубрей О. Проєктна діяльність з впровадження циркулярних бізнес-моделей для конкурентоспроможності на засадах сталого розвитку, 2024. *Економіка та суспільство*, (67). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-75>.

48. Полтавська Є.О. Управління конкурентними перевагами підприємства: дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Харків: Харківський державний економічний університет, 2004. 188 с.

49. Руда М.В., Мирка Я.В. Циркулярні бізнес-моделі в Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Vol. 2, No. 1, 2020. URL: https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/10/11_-Ruda-M.-V..pdf.

50. Руснак А.В. Інноваційний процес як необхідна складова інноваційної діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*, 2023. № 23. С. 12-17. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.23>. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2584/2620>.

51. Руснак А.В. Формування процесної моделі системи управління інноваційною діяльністю підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2023. К.: ТОВ «Талком». Вип. 53(1). С. 56-61. DOI: [10.33783/1977-4167-2023-53-1-56-61](https://doi.org/10.33783/1977-4167-2023-53-1-56-61). URL: https://mega.nz/file/TWgW0LbR#j3Z8R7gRar-zFo6fsVwWkmuA_DXEnZ09uh-i85liuuI.

52. Руснак А.В., Ломоносов А.В., Ломоносова О.Е., Надточій І.І. Прийняття управлінських рішень в кризових та надзвичайних ситуаціях. Миколаїв: Іліон, 2023. 266 с. URL: <http://eir.nuos.edu.ua/handle/123456789/6755>.

53. Руснак А.В., Надточій І.І. Стратегічне управління підприємством. Миколаїв: Іліон, 2024. 258 с. URL: <https://eir.nuos.edu.ua/handle/123456789/8202>.

54. Руснак А.В., Надточій І.І., Ломоносов Д.А. Чинники формування конкурентоспроможності та сталого розвитку морських портів України. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 24–28. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.24. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4855&i=3>.

55. Руснак А.В., Надточій І.І., Огорь Г.М. Удосконалення моделі організації інноваційної діяльності на підприємстві. *Збірник наукових праць Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова*, 2023. № 4 (493) 2023. С. 171–183. DOI: [https://doi.org/10.15589/znp2023.4\(493\).24](https://doi.org/10.15589/znp2023.4(493).24). URL: <http://znp.nuos.mk.ua/archives/2023/4/24.pdf>.

56. Савчук В.С. Фінансовий менеджмент: управління капіталом, інвестиціями, фінансовими інструментами. Київ: КНЕУ, 2019. 540 с.

57. Стахов М.В., Малик О.В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2017, Вип. 16.

58. Сусліков С.В., Клименко М.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та держава*, 2023, №3, С. 56–60.

59. Тарасюк Т.О. Формування бізнес моделі підприємства в умовах циркулярної економіки. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/cfceb6dad-2f80-477b-a3b5-846ef1266c68/content>.

60. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

61. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 268 с.

62. Цевух С.М. Особливості циркулярних бізнес-моделей у рамках забезпечення сталого економічного розвитку. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11>. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e8182506-a262-4704-aad0-87612512b60e/content>.

63. Циркулярна економіка: визначення, значення та переваги. *EU Reporter*, 2023. URL: <https://uk.eureporter.co/environment/waste/circular-economy/2023/02/23/circular-economy-definition-importance-and-benefits-2>.

[illegible]

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Навчальне видання

РУСНАК
Алла Валентинівна
НАДТОЧІЙ
Ірина Ігорівна

**УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ**

Навчальний посібник

Формат 60×84¹/₁₆. Ум. друк. арк. 15,6. Тираж 100 пр. Зам. № 534-746.

ВИДАВЕЦЬ І ВИГОТОВЛЮВАЧ
Товариство з обмеженою відповідальністю фірма «Іліон».
54038, м. Миколаїв, вул. Бузника, 5/1.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 1506 від 25.09.2003 р.



ISBN 978-617-534-746-1



9 786175 347461