

Міністерство освіти і науки України
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до організації самостійної роботи з навчальної дисципліни

УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА

(для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 076 – Підприємництво та торгівля, освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»)

Чернівці
2023

УДК 339.137.2

Друкується за ухвалою Вченої ради економічного факультету Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича (протокол №1 від 13.09.2023р.)

Рецензенти:

М.П. Федішин кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів і кредиту Чернівецького національного університету ім. Ю. Федьковича

А.В. Круглянко кандидат економічних наук, доцент, керівник центру розвитку кар'єри, практичної підготовки та працевлаштування здобувачів і випускників Чернівецького торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету (зовнішній рецензент)

Управління конкурентоспроможністю підприємства: методичні рекомендації до організації самостійної роботи з навчальної дисципліни. Укладачі: Лопатинський Ю.М., Вербівська Л.В., Чернівці: Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича, 2023. 84 с.

В методичних рекомендаціях до організації самостійної роботи з навчальної дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства» досліджено і узагальнено теоретико-методологічні, практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах господарювання для формування в майбутніх фахівців компетентностей щодо об'єктивних закономірностей, механізму та особливостей сучасної конкуренції та конкурентоспроможності підприємства, а також набуття ними навиків і вмінь дослідження стану конкуренції, аналізу та оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, розроблення та практичного застосування стратегій підтримування та нарощування його конкурентних переваг.

Для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів, економістів, фахівців, що займаються питаннями управлінням конкурентоспроможністю підприємства.

УДК 339.137.2

© ЧНУ, 2023

© Лопатинський Ю.М., Вербівська Л.В., 2023

ЗМІСТ

Передмова	4
Тема 1. Конкурентоспроможність як категорія	13
Тема 2. Державне регулювання конкуренції	21
Тема 3. Діагностика конкурентного середовища підприємства	24
Тема 4. Визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його складових	29
Тема 5. Формування конкурентних переваг підприємства	34
Тема 6. Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства	39
Тема 7. Технологія забезпечення конкурентних переваг підприємства	45
Тема 8. Особливості управління конкурентоспроможністю продукції	49
Тема 9. Складові управління конкурентоспроможністю підприємства	54
Тема 10. Соціальна відповідальність і конкурентоспроможність підприємства	60
Тема 11. Розроблення і реалізація програм підвищення конкурентоспроможності	65
Тема 12. Оцінювання ефективності сучасних моделей управління конкурентоспроможністю підприємства	70
Список використаних джерел	79

ПЕРЕДМОВА

Сучасне економічне середовище характеризується посиленням динамізму протікання всіх процесів, у тому числі й конкурентної боротьби. У теперішніх умовах, які характеризуються постійною зміною зовнішніх факторів, зростанням ризику діяльності, питання конкурентоспроможності підприємств на зовнішньому ринку є актуальним. Наслідком трансформаційних процесів в економіці України стало послаблення організаційних основ управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств, що посилює загрозу їх витіснення зарубіжними конкурентами як на внутрішньому ринку України, так і на закордонних ринках. Перед підприємствами орієнтованими на міжнародний ринок, виникає проблема формування стійких конкурентних переваг з метою ефективного функціонування на зарубіжному конкурентному ринку.

У ринкових умовах висока конкурентоздатність суб'єктів господарювання є запорукою отримання високого і стабільного прибутку. Висока конкурентоспроможність – основна умова розвитку і життєдіяльності підприємства. Розуміючи це, вітчизняні товаровиробники в умовах жорсткої конкурентної боротьби ставлять перед собою такі цілі: задоволення потреб вітчизняних та іноземних ринків, отримання максимального прибутку і збільшення обсягів збуту товарів та послуг на вітчизняному ринку та на експорт, підвищення рівня якості товарів та послуг через стандартизацію та сертифікацію, забезпечення необхідного рівня ціни продукції, що виробляється, впровадження нових технологічних процесів і модернізація обладнання.

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

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

Завдання навчальної дисципліни: ознайомлення студентів з новітньою теорією та сучасною практикою управління конкурентоспроможністю підприємства, що забезпечує його стабільне функціонування й розвиток; засвоєння слухачами теоретичних та практичних аспектів діагностики власної конкурентної позиції фірми на ринку; набуття студентами навичок аналізувати галузь в цілому та прогнозувати еволюцію фірми в майбутньому, зрозуміти своїх конкурентів і своє власне становище та переводити цей аналіз

у конкурентну стратегію в певному бізнесі; формування умінь самостійної розробки та прийняття управлінських рішень щодо управління конкурентоспроможністю конкретного підприємства та його структурних підрозділів; розвиток у студентів дослідницьких і організаторських здібностей опанування та застосування методичних підходів щодо здобуття фірмою конкурентних переваг.

Результати навчання

Відповідно до освітньо-професійної програми «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля» галузі знань 07 Управління та адміністрування вивчення дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства» сприяє формуванню наступних компетентностей та програмних результатів навчання.

Інтегральна компетентність: Здатність розв'язувати складні завдання і проблеми у галузі підприємництва та торгівлі або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначених умов і вимог.

Загальні та спеціальні компетентності:

Загальні та спеціальні (фахові) компетентності:

ЗК 1. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК 3. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК 5. Визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків

СК 1. Здатність розробляти та реалізовувати стратегію розвитку підприємницьких та торговельних структур.

СК 3. Здатність до ефективного управління діяльністю суб'єктів господарювання в сфері підприємництва та торгівлі.

СК 6. Здійснювати оперативний і перспективний цільовий аналіз, спрямований на формування свідомих цільових рішень, які впливають на економічну політику країни та суб'єктів господарювання.

СК 7. Здатність здійснювати стратегічне і повсякденне планування діяльності організацій; організаційне проектування; визначити пріоритети у справах, делегувати повноваження та відповідальність, організувати процес виконання завдань відповідно до принципів управління

Результати навчання:

ПРН1. Вміти адаптуватися та проявляти ініціативу і самостійність в ситуаціях, які виникають в професійній діяльності.

ПРН2. Визначати, аналізувати проблеми підприємництва та торгівлі та розробляти заходи щодо їх вирішення.

ПРН 5. Професійно, в повному обсязі й з творчою самореалізацією виконувати поставлені завдання у сфері підприємництва, торгівлі та/або

біржової діяльності.

ПРН 6. Вміти розробляти та впроваджувати заходи для забезпечення якості виконуваних робіт і визначати їх ефективність.

ПРН 7. Визначати та впроваджувати стратегічні плани розвитку суб'єктів господарювання у сфері підприємництва та торгівлі.

ПРН 8. Оцінювати продукцію, товари, послуги, а також процеси, що відбуваються в підприємницьких, торговельних та/або біржових структурах, і робити відповідні висновки для прийняття управлінських рішень.

ПРН 9. Розробляти і приймати рішення, спрямовані на забезпечення ефективності діяльності суб'єктів господарювання у сфері підприємницької та торговельної діяльності.

ПРН 10. Вміти вирішувати проблемні питання, що виникають в діяльності підприємницьких та торговельних структур за умов невизначеності та ризиків.

ПРН 12. Аналізувати тенденції економічного розвитку та виявляти, оцінювати проблеми розвитку бізнесу в умовах глобалізації, здійснювати аналіз та моніторинг конкурентоспроможності організації для забезпечення ефективного управління бізнес-процесами.

ПРН 13. Розробляти, економічно обґрунтовувати і впроваджувати в практику діяльності організації проекти вдосконалення системи та технології управління підприємницькою діяльністю на основі функціонально-вартісного аналізу з орієнтацією їх на досягнення соціально-економічної ефективності

Опис навчальної дисципліни Загальна інформація

Назва навчальної дисципліни <u>Управління конкурентоспроможністю підприємства</u>											
Форма навчання	Рік підготовки	Семестр	Кількість		Кількість годин						Вид підсумкового контролю
			кредитів	годин	лекції	практичні	семінарські	лабораторні	самостійна робота	індивідуальні завдання	
денна	1	1	5	150	30	15	-	-	105	-	екзамен

3.2. Структура змісту навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин													
	денна форма							заочна форма						
	усього	у тому числі					усього	у тому числі						
		л	пр.	лаб	інд	с.р.		л	пр.	лаб	інд	с.р.		
Теми лекційних занять	Змістовий модуль 1. Конкурентні переваги та потенціал конкурентоспроможності													
Тема 1. Конкурентоспроможність як категорія	13	2	2			10	13							

Тема 2. Державне регулювання конкуренції	13	2				10	13					
Тема 3. Діагностика конкурентного середовища підприємства	13	4	2			8	13					
Тема 4. Визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його складових	13	2					10	13				
Тема 5. Формування конкурентних переваг підприємства	13	2	2			10	13					
Тема 6. Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства	10	4					5	10				
Разом за змістовим модулем 1	75	16	6			53	75	4				
Теми лекційних занять	Змістовий модуль 2. Управління конкурентоспроможністю продукції та підприємства											
Тема 7. Технологія забезпечення конкурентних переваг підприємства	13	2	2			9	13					
Тема 8. Особливості управління конкурентоспроможністю продукції	13	2	2			10	13					
Тема 9. Складові управління конкурентоспроможністю підприємства	13	2					10	13				
Тема 10. Соціальна відповідальність і конкурентоспроможність підприємства	13	4	2			7	13					
Тема 11. Розроблення і реалізація програм підвищення конкурентоспроможності	13	2	3			9	13					
Тема 12. Оцінювання ефективності сучасних моделей управління конкурентоспроможністю підприємства	10	2					7	10				
Разом за змістовим модулем 2	75	14	9			52	75					
Усього годин	150	30	15			105	150					

Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
	Змістовий модуль 1. Конкурентні переваги та потенціал конкурентоспроможності	
1	<p>Тема 1. Конкурентоспроможність як категорія Тема 2. Державне регулювання конкуренції Завдання: поглибити розуміння поняття конкуренції як рушійної сили ринку, її сутність і види; знати класифікацію економічної конкуренції та її функції, вміти виділяти форми економічної конкуренції; розуміти поняття конкурентоспроможності та її основні ознаки, рівні конкурентоспроможності; вміти аналізувати складові конкурентного середовища; знати правові засади державного регулювання економічної конкуренції, основні елементи державної політики регулювання конкуренції в Україні, методи державного регулювання конкурентного середовища на ринку та запровадження заходів спрямованих на захист та розвиток конкуренції, види правопорушень у сфері економічної конкуренції; ознайомитись з відповідальністю за порушення антимонопольно-конкурентного законодавства.</p>	2
2	<p>Тема 3. Діагностика конкурентного середовища підприємства Тема 4. Визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його складових Завдання: 1. Ознайомитись з поняттям середовища підприємства та діагностики конкурентного середовища; вміти здійснювати діагностику макросередовища функціонування підприємства, діагностику мікросередовища підприємства, розуміти ознаки та класифікацію методів конкурентної діагностики підприємства; визначати рушійні сили ринку та інтенсивність конкуренції, знати види і вплив рушійних сил; аналізувати діяльність конкурентів; здійснювати типологізацію конкурентів, розуміти методологічні основи оцінки конкурентів; розуміти суть поняття потенціалу конкурентоспроможності підприємства; вміти визначати основні складові потенціалу конкурентоспроможності підприємства.; знати концепцію розробки та основні елементи програми підвищення потенціалу конкурентоспроможності; розробляти етапи розробки програми підвищення потенціалу конкурентоспроможності.</p>	2
3	<p>Тема 5. Формування конкурентних переваг підприємства Тема 6. Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства Завдання: опрацювати теоретичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства; знати властивості конкурентних переваг та елементи і стратегії формування конкурентних переваг; розуміти принципи та основні етапи процесу розробки стратегії конкуренції; знати підходи та методи забезпечення конкурентних переваг; знати класифікацію й сутність основних методів управління конкурентними перевагами; вміти використовувати комплексний та диференційований методи оцінки конкурентоспроможності.</p>	3
	Змістовий модуль 2. Управління конкурентоспроможністю продукції та підприємства	
5	<p>Тема 7. Технологія забезпечення конкурентних переваг підприємства Завдання: розкрити суть поняття про конкурентний статус; знати методику оцінювання рівня конкурентного статусу фірми; розуміти типологію конкурентних стратегій у сфері реалізації стратегічних альтернатив; знати систему конкурентних стратегій підприємства</p>	2
6	Тема 8. Особливості управління конкурентоспроможністю	2

	<p>продукції Тема 9. Складові управління конкурентоспроможністю підприємства Завдання: вивчити поняття конкурентоспроможності продукції підприємства; розуміти принципи, критерії та загальний порядок оцінки конкурентоспроможності товарів; використовувати методи оцінки конкурентоспроможності продукції; знати етапи оцінки конкурентоспроможності продукції; вміти визначати комплексні показники конкурентоспроможності послуг; знати основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару; характеризувати чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства; використовувати методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, знати системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства та специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів</p>	
7	<p>Тема 10. Соціальна відповідальність і конкурентоспроможність підприємства Завдання: розглянути поняття соціальної відповідальності та її взаємозв'язок з конкурентоспроможністю підприємства, знати концепцію соціальної відповідальності бізнесу як ідеї сталого розвитку; розуміти соціальну відповідальність бізнесу як складову частину його конкурентоспроможності; визначати напрямки і форми соціальної діяльності підприємства, характеризувати інституційні основи корпоративної соціальної відповідальності підприємств; використовувати організаційне забезпечення соціальної відповідальності бізнесу як фактор підвищення конкурентного потенціалу підприємства, знати про соціальну звітність підприємства та корпоративну соціальну відповідальність в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.</p>	2
8	<p>Тема 11. Розроблення і реалізація програм підвищення конкурентоспроможності Тема 12. Оцінювання ефективності сучасних моделей управління конкурентоспроможністю підприємства Завдання: вивчити концепцію розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства; визначати фактори успіху програми підвищення конкурентоспроможності підприємства; знати етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності; вміти обирати номенклатуру параметрів, які використовуються при оцінюванні конкурентоспроможності, ознайомитись з програмами підвищення конкурентоспроможності галузі та країни, розуміти процес формулювання збалансованої системи показників.</p>	2
Всього годин		15

Самостійна робота здобувача

Самостійна робота студентів з дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства» спрямована на узагальнення, засвоєння і закріплення знань та включає такі види робіт як опрацювання лекційного матеріалу, рекомендованої літератури, підготовку до практичних занять, розгляд питань, які виносились на самостійне вивчення, вирішення практичних ситуацій, підготовку та презентацію індивідуальних навчально-дослідних завдань до відповідних тем дисципліни, підготовку тез доповідей на науково-практичні конференції та інших матеріалів наукового характеру.

№ з/п	Назва теми	Кількість балів
-------	------------	-----------------

Змістовий модуль 1. Конкурентні переваги та потенціал конкурентоспроможності		
1	Тема 1. Конкурентоспроможність як категорія 1. Конкурентоспроможність та її основні ознаки, рівні конкурентоспроможності. 2. Аналіз складових конкурентного середовища.	7
2	Тема 2. Державне регулювання конкуренції 1. Види правопорушень у сфері економічної конкуренції. 2. Відповідальність за порушення антимонопольно-конкурентного законодавства.	
3	Тема 3. Діагностика конкурентного середовища підприємства 1. Рушійні сили ринку та інтенсивність конкуренції. Види і вплив рушійних сил. 2. Аналіз діяльності конкурентів. Типологізація конкурентів. 3. Методологічні основи оцінки конкурентів.	7
4	Тема 4. Визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його складових 1. Концепція розробки та основні елементи програми підвищення потенціалу конкурентоспроможності. 2. Етапи розробки програми підвищення потенціалу конкурентоспроможності	7
5	Тема 5. Формування конкурентних переваг підприємства Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми: 1. Принципи та основні етапи процесу розробки стратегії конкуренції.	
6	Тема 6. Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства 1. Комплексний та диференційований методи оцінки конкурентоспроможності.	
7	Модульна контрольна робота за ЗМ 1 Завдання: підготуватись до модульної контрольної роботи за темами першого змістового модуля	9
Змістовий модуль 2. Управління конкурентоспроможністю продукції та підприємства		
8	Тема 7. Технологія забезпечення конкурентних переваг підприємства 1. Типологія конкурентних стратегій у сфері реалізації стратегічних альтернатив. 2. Система конкурентних стратегій підприємства	5
9	Тема 8. Особливості управління конкурентоспроможністю продукції 1. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції. Етапи оцінки конкурентоспроможності продукції. 2. Комплексні показники конкурентоспроможності послуг. 3. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару	5
10	Тема 9. Складові управління конкурентоспроможністю підприємства 1. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства 2. Специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів	5
11	Тема 10. Соціальна відповідальність і конкурентоспроможність підприємства 1. Організаційне забезпечення соціальної відповідальності бізнесу як фактор підвищення конкурентного потенціалу підприємства. 2. Соціальна звітність підприємства 3. Корпоративна соціальна відповідальність в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.	

12	Тема 11. Розроблення і реалізація програм підвищення конкурентоспроможності 1. Організаційна структура управління програмою підвищення конкурентоспроможності. 2. Інструменти структурування програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності.	5
13	Тема 12. Оцінювання ефективності сучасних моделей управління конкурентоспроможністю підприємства 1. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності. Дерево цілей програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності. 2. Програми підвищення конкурентоспроможності галузі та країни.	
14	Модульна контрольна робота за ЗМ 2 Завдання: підготуватись до модульної контрольної роботи за темами другого змістового модуля	10
Разом		60

Освітні технології, методи навчання і викладання навчальної дисципліни

При викладанні використовуються основні традиційні та інтерактивні методи навчання, новітні технології, спрямовані на досягнення освітньої мети й прогнозованих програмних результатів.

Методи навчання

- МН1 – словесні методи (лекція, дискусія, бесіда, консультація тощо)
- МН2 – семінари, практичні роботи
- МН3 – бізнес-кейси (індивідуальні або командні)
- МН4 – наочні методи (презентації результатів виконаних завдань, ілюстрації, відеоматеріали, тощо)
- МН5 – робота з інформаційними ресурсами: з навчально-методичною, науковою, нормативною літературою та інтернет-ресурсами
- МН6 – комп'ютерні засоби навчання (онлайн курси – ресурси, web-конференції, вебінари тощо)
- МН7 – самостійна робота над індивідуальним завданням або за програмою навчальної дисципліни
- МН8 – підготовка тез/доповіді на конференцію.
- МН9 – тренінги, коучі, майстер-класи від запрошених стейкхолдерів.
- МН10 – реферативні та пошукові дослідження.

Методи оцінювання

Методами оцінювання та демонстрування результатів навчання можуть бути:

- МО1 – контрольні роботи (тематичні, модульні).
- МО2 – тести, опитування, самостійні роботи за індивідуальними завданнями.
- МО3 – захист бізнес-кейсів, результатів досліджень
- МО4 – аналітичні звіти, реферати, тези доповідей, статті

МО5 – презентації результатів виконання завдань
МО8 – підсумковий контроль – екзамен (в усній формі)
МО11 – інші види індивідуальних та групових завдань

ТЕМА 1. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЯК КАТЕГОРІЯ

1. Конкуренція як рушійна сила ринку, її сутність і види.
2. Класифікація економічної конкуренції та її функції. Форми економічної конкуренції.
3. Конкурентоспроможність та її основні ознаки, рівні конкурентоспроможності.
4. Аналіз складових конкурентного середовища. Модель п'яти сил конкуренції за М. Портером

Контрольні запитання

1. Що таке економічна конкуренція?
2. Що виступає предметом економічної конкуренції?
3. Які є форми конкуренції?
4. Назвіть функції економічної конкуренції.
5. Що є спільного та відмінного між ціновою та неціновою конкуренцією?
6. Охарактеризуйте суть конкурентоспроможності.
7. Якими є основні ознаки конкурентоспроможності ринкового суб'єкта?
8. Назвіть підходи до класифікації конкурентоспроможності.
9. Які типи ринкової поведінки підприємств виділяють в залежності від цілей, що переслідують підприємства?
10. Назвіть рівні конкурентоспроможності.
11. Охарактеризуйте модель 5 сил конкуренції М.Портера.

Теми для підготовки доповідей

1. Еволюція поглядів на конкуренцію.
2. Елементи механізму конкурентної боротьби.
3. Стратегія конкуренції на основі прогнозування дій підприємств.
4. Прийоми цінової та нецінової конкуренції.

Практичні та ситуаційні завдання

Ситуаційне завдання(кейс) №1:

Проаналізуйте наведену нижче ситуацію

Історія концерну "Heineken" починається 18 грудня 1863 р., коли Герард Адріан Хейнекен (Gerard Adriaan Heineken) купив найбільшу в Амстердамі, засновану ще в 1592 р. пивоварну фабрику "Де Хойберг" (у перекладі "стіг сіна"). Саме це придбання ознаменувало народження компанії "Heineken". Через шість років на заводі стався переворот в технології пивоваріння - від верхового до низовому бродіння пива, після чого продажі зросли так, що компанії потрібно було будівництво нового заводу.

У 1886 р. доктор Еліон (учень Луї Пастера) створив дріжджі "Heineken A-yeast", які й донині лежать в основі особливого смаку пива "Heineken".

Це було століття великих інновацій, коли нововведення слідували одне за іншим. Нововведення почали приносити свої плоди: в 1889 р пивоварня "Heineken" була удостоєна почесної золотої медалі на Всесвітній виставці в Парижі, де пиво "Heineken" поставлялося в ресторан на Ейфелевій вежі.

Ця медаль стала гідною нагородою за зусилля Герарда Хейнекен і директора Вілхелм Фелтманна (Wilhelm Feltmann), спрямовані на досягнення найвищої якості пива.

З 1912 р. компанія почала розширювати ринки збуту. Пиво експортувалося в Бельгію, Великобританію та інші країни світу. У 1928 р. під час Олімпійських ігор в Амстердамі літак виводить в небі слово "Heineken". Ця рекламна акція стала однією з перших дій нового керівника відділу експорту Петера Фейта (Peter Feith). Під його керівництвом "Heineken" зробить перші кроки по створенню воістину міжнародній компанії.

У 1931 р. в індонезійському місті Сурабая був побудований перший пивоварний завод Heineken за межами Голландії. А з 1933 р. марка Heineken стала широко відома в Сполучених Штатах Америки. З тих пір компанія "Heineken" придбала широку популярність у всьому світі, посиливши імідж свого пива як преміального. У другій половині 1940-х рр. Альфред Хенрі Хейнекен (Alfred Henry Heineken), онук Герарда Адріана, для подальшого просування продукції компанії почав використовувати рекламні технології. Альфред Хейнекен свято вірив у бренд і маркетинг. Його переконання, що пиво може подорожувати і, більше того, "бренд подорожуватиме", заклало основу міжнародного статусу компанії "Heineken".

Придбання австрійської компанії "Brau-Beteiligungs AG" (BBAG) істотно зміцнило позиції компанії "Heineken" в Європі.

Експорт в кінці 1960-х рр. в такі країни, як США, Франція і Швеція, показав неймовірне зростання, і в результаті Heineken став найбільшим експортером пива. Політика ліцензування, розпочата в 1970-і рр., відчутно сприяла подальшій інтернаціоналізації компанії. На 1980-і рр. припадає спад експорту в США. Швидке зростання економіки в азіатських країнах призвело до збільшення споживання пива, і концерн "Heineken" з кінця 1980-х рр. значно розширив свою присутність в Азії.

Завдяки інтернаціоналізації та швидкій реакції на зміни ринку концерн Heineken посів друге місце в світі за обсягом випущеної продукції. У 2000 р за участю компанії було випущено близько 98 млн гектолітрів пива.

У 2003 р. компанія "Brau-Beteiligungs AG" (BBAG) увійшла до групи компаній Heineken - це стало найбільшим придбанням в історії "Heineken" на той момент.

У 2005 р. концерн "Heineken" випускає на ринок США нове легке пиво "Heineken Light".

Придбання компанії "Scottish & Newcastle" в 2008 р. дозволило консолідувати та посилити конкурентоспроможність бізнесу Heineken, спрямувавши зусилля на його сталий розвиток.

У 2009 р. концерн "Heineken" оголосив про партнерство, спрямоване на розширення бізнесу в Індії і зміцнення позицій свого спільного підприємства

в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, а також про узгодження основних умов виробництва і дистрибуції бренду "Heineken" в Індії. У новій угоді закладаються основи для плідної співпраці, яка послужила стимулом для подальшого зростання та розвитку на одному з найперспективніших світових ринків пива.

У 2010 р. відбулося придбання пивоварного бізнесу компанії "FEMSA", Мексика. Фінансування угоди вперше в історії Heineken було здійснено за рахунок акцій концерну. Це придбання було покликане забезпечити значні стратегічні переваги для бізнесу Heineken у всьому світі і розширити присутність компанії в країнах Північної, Центральної та Південної Америки.

Протягом життя чотирьох поколінь сім'я Хейнекен займається просуванням марки "Heineken" і розширенням присутності компанії у світі. В даний час представником сім'ї Хейнекен є дочка Альфреда Хейнекен Шарлін Люсіль-де Карвало-Хейнекен (Charlene Lucille de Carvalho Heineken). Сьогодні "Heineken" - пивоварна компанія, що займає третє місце в світі за обсягом продажів. Портфель брендів концерну "Heineken NV" налічує більше 200 марок пива. Основні торгові марки - "Heineken®" і "Amstel®".

В основі бізнесу лежать чітко певні стандарти і цінності. Концерн Heineken прагне до сталого розвитку, намагаючись оптимізувати свої фінансові показники з мінімальним впливом на умови ділової діяльності.

Для цього керівництво концерну слідує ряду керівних принципів і дотримується трьох основних цінностей. Ці цінності - повага, радість і прагнення до найвищої якості (respect, enjoyment, passion for quality) - відбивають любов до пива і повагу до працівників, ділових партнерів, споживачів, акціонерів і всіх, хто так чи інакше пов'язаний з компанією.

Завдання до ситуації:

1. Сформулювати місію та основні цілі компанії Heineken?
2. Які елементи механізму конкурентної боротьби використовує компанія?
3. Виявити тип конкуренції на ринку діяльності компанії Heineken.
4. З'ясувати, які чинники забезпечують конкурентну позицію на ринку?
5. Чи можна вважати, що компанія застосовувала стратегію диверсифікації? Поясніть.
6. Які можливості чи загрози і сильні сторони компанія може перетворити у свої конкурентні переваги?

Ситуаційне завдання (кейс) №2

Проаналізуйте наведену нижче ситуацію

Початком історії компанії Toyota можна вважати 1933 р., коли в компанії "Toyota Automatic Loom Works", яка спочатку не мала відношення до автомобілів і займалася текстильною промисловістю, відкрився автомобільний департамент. Відкрив його старший син власника компанії Сакічі Тойоди (Sakichi Toyoda) Кічиро Тойода (Kiichiro Toyoda), який згодом і який призвів автомобільну марку "Toyota" до світової популярності.

Початковим капіталом для розробки перших автомобілів стали гроші, виручені під час продажу патентних прав на прядильні машини англійської компанії "Platt Brothers".

У 1935 р. була завершена робота над першим пасажирським автомобілем, що отримав назву "Model A1" (згодом AA) і першою вантажівкою "Model G1", а в 1936 р. автомобіль "Model AA" був запущений у виробництво. Тоді ж було проведено перше експортне постачання - чотири вантажівки G1 відправилися до Північній Китай. Через рік, в 1937 р, автомобільний департамент перетворився в окрему компанію, що отримала назву "Toyota Motor Co., Ltd". Така коротенька історія довоєнного розвитку компанії "Тойота".

Після Другої світової війни, в 1947 р., почалося виробництво ще однієї моделі - "Toyota Model SA", а в 1950 р. в умовах жорстокої фінансової кризи компанія пережила першу і єдину страйк своїх робітників. У результаті була переглянута корпоративна політика, відділ реалізації виділився в окрему компанію - "Toyota Motor Sales Co., Ltd". Втім, для післявоєнних років, коли автомобільна промисловість Японії нарівні з рештою галузей переживала далеко не кращі часи, втрати компанії по виходу з кризи були не найбільшими.

На початку 1950-х рр. Таічи Оно (Taiichi Ohno) була задумана унікальна система управління виробництвом (канбан), що дозволяла оперативно регулювати кількість продукції на різних стадіях виробництва.

У 1962 р. система отримала своє втілення на підприємствах групи Toyota і довела свою ефективність, сприяючи успіху компанії.

1970-і рр. ознаменувалися будівництвом нових заводів і постійними технічними удосконаленнями агрегатів.

На початку 1980-х рр., А точніше, в 1982 р, компанії "Toyota Motor Co., Ltd." і "Toyota Motor Sales Co., Ltd." зливаються в "Toyota Motor Corporation". В цей же час починається випуск моделі "Camry". До цього моменту "Toyota" остаточно утвердилася в ролі найбільшого автомобільного виробника Японії, що займала третє місце в світі за обсягами виробництва. У 1983 р. Toyota підписує багаторічну угоду з General Motors, а в наступному році починається виробництво автомобілів на їх спільному підприємстві в США. Тоді ж була завершена перша черга будівництва власного випробувального полігону "Тойоти" - Шибцу, який був повністю завершений в 1988 р.

1990 р. ознаменувався відкриттям власного дизайнерського центру - "Tokyo Design Center". У жовтні того ж року відкривається перша авторизована сервісна станція тоді ще в Радянському Союзі. Toyota продовжує свою світову експансію - відкриваються філії у все нових і нових країнах світу і розвиваються ті, що вже були відкриті. Крім цього дуже активно йдуть науково-технічні дослідження; відкриваються такі компанії, як "Toyota System Research, Inc." (спільно с "Fujitsu Ltd.", 1990), "Toyota Soft Engineering Inc." (спільно с "Nihon Unisys, Ltd.", 1991), "Toyota System International Inc." (спільно с "IBM Japan Ltd." та "Toshiba Corp.", 1991) і т.п. У 1992 р були опубліковані "Toyota Guiding Principles" - основні принципи

роботи корпорації, вираз корпоративної філософії. Тоді ж вийшла Хартія Землі (The Earth Charter) - як реакція на все частіші екологічні віяння в суспільстві. Екологія справила на розвиток Toyota великий вплив: були розроблені плани і програми по захисту навколишнього середовища

На сьогоднішній день "Toyota" - один з найбільших світових виробників автомобілів. Безумовно, вона також є найбільшим японським автовиробником, випусковим більш 5500000 машин на рік, що приблизно дорівнює одній машині кожні шість секунд. У групі "Toyota" - безліч компаній, як автомобільних, так і працюючих в багатьох інших областях. У 2002 р. "Toyota" вступила в нову сферу, взявши участь в автоперегонах "Formula I". У 2009 р "Тойота" стала лідером у виробництві автомобілів - вона випустила на 600 тис. автомобілів більше, ніж GM. Результат японської компанії - 8 млн 972 тис. Проти джіємовських 8 млн 350 тис.

Таке стрімке зростання компанії супроводжувався розвитком власної філософії управління. Саме корпорації "Toyota" ми зобов'язані настільки популярними сьогодні концепціями бережливого виробництва і системи Just-in-time. З "Toyota" асоціюються системи Кайдзен, "Витягування замовлень", Канбан (Kanban), Рока Yoke (захист від ненавмисних помилок), 5S (організація робочого місця), Загальне обслуговування обладнання (TPM), Швидкі переналагодження (SMED).

З 1995 р. в компанії взяті також за основу принципи концепції Загального управління якістю (в продовження концепції TQC).

Дж. Лайкером сформульовані 14 основних принципів філософії менеджменту "Toyota".

I. Філософія довгострокової перспективи.

I. Приймай управлінські рішення з урахуванням довгострокової перспективи, навіть якщо це завдає шкоди короткостроковим фінансовим цілям.

II. Правильний процес дає правильні результати.

1. Процес у вигляді безперервного потоку сприяє виявленню проблем.

2. Використовуй систему витягування, щоб уникнути перевиробництва.

3. Розподіляй обсяг робіт рівномірно: працюй, як черепаха, а не як заєць.

4. Зупини процес, коли виникають проблеми з якістю.

5. Стандартні завдання - основа безперервного вдосконалення і делегування повноважень співробітникам.

6. Використовуй візуальний контроль, щоб жодна проблема не залишилася непоміченою.

7. Використовуй тільки надійну, випробувану технологію.

III. Додавай цінність організації, розвиваючи своїх співробітників і партнерів.

1. Виховуй лідерів, які досконально знають свою справу, сповідають філософію компанії і можуть навчити цьому інших.

2. Виховуй неабияких людей і формуї команди, які сповідають

філософію компанії.

3. Поважай своїх партнерів і постачальників, став перед ними важкі завдання і допомагай їм удосконалюватися.

IV. Постійне вирішення фундаментальних проблем стимулює безперервне навчання.

1) Щоб розібратися в ситуації, треба побачити все своїми очима.

2) Приймай рішення, не кваплячись, на основі консенсусу, зваживши всі можливі варіанти; впроваджуючи його, не зволікай.

3) Стати студіюючою організацією за рахунок невинної самоаналізу та безперервного вдосконалення.

До особливостей управління якістю можна віднести:

1) управління якістю на рівні фірми;

2) підготовку кадрів та навчання методам управління якістю;

3) діяльність гуртків якості;

4) інспектування діяльності з управління якістю;

5) використання статистичних методів;

6) участь у загальнонаціональних програмах з оцінки якості.

Незважаючи на всі заходи, що вживаються для забезпечення і поліпшення якості продукції та послуг, що надаються, одночасно зі стрімким розвитком корпорації в останні роки почастишали випадки відкликання випущених автомобілів через проблеми з якістю.

Новини про чергові відгуках автомобілів облетіли весь світ. Нижче наведені статті, опубліковані в засобах масової інформації, що описують ситуацію, в якій опинилася компанія "Тойота" в 2009-2010 рр.

Масове відкликання автомобілів "Toyota" торкнеться і Європу

Керівництво японського автогіганта "Toyota Motor" прийняло рішення відкликати для усунення несправностей приблизно 2 млн. автомобілів в Європі через неполадки з педаллю газу після виявлення аналогічних проблем в США. Несправності, що стали причиною відкликання автомобілів, досить рідкісні, проте мають місце, коли педаль газу зношується. У цьому випадку іноді її стає складно натискати, педаль повільно повертається на вихідну позицію, або, в найгіршому випадку, застряє в стані напівнатиснення.

Автогігант прийняв рішення про відкликання автомобілів в Європі і США після того, як керівництво компанії виявило, що неякісні деталі, що стали причиною неполадок з гальмівною системою, протягом декількох років поставлялися на європейські заводи Toyota, які виробляли відкликані моделі.

За даними ЗМІ, в Європі компанія відкликала малогабаритні автомобілі такі, як "Augo", тоді як в США, відкликанню підлягали близько 2300000 автомашин моделей "RAV4", "Corolla", "Matrix", "Avalon", "Camry" Highlander ", " Tundra ", " Sequoia ", вироблених на заводах компанії з 2005 по 2010 рр. Всі відкликані автомобілі були відремонтовані за рахунок компанії на заводських потужностях Toyota Motor в Європі та США і після усунення несправностей повернені їх власникам".

Завдання до ситуації:

1. Яких стратегій дотримувалась компанія?

2. Які чинники внутрішнього середовища могли посприяти виникненні такої ситуації?

3. Чи можна філософію компанії віднести до її конкурентних переваг?

4. Які дії і рішення сприяли компанії зберегти свою конкурентну перевагу?

5. Яку стратегію раціонально провадити у даній ситуації?

Тестові завдання

1. За критерієм результативності виділяють:

- а) ефективна та неефективна конкуренцію;
- б) добросовісну та недобросовісну;
- в) цінову і нецінову;
- г) внутрішньогалузеву та міжгалузеву.

2. До функцій економічної конкуренції належать:

- а) регулювання і мотивації;
- б) контролю;
- в) розподілу;
- г) усі вище зазначені.

3. Предметна форма конкуренції:

- а) виступає наслідком аналогічності товарів, що випускаються;
- б) ведеться за різними марками одного й того ж товару, що випускаються різними фірмами;
- в) виникає між різними різновидами товару;
- г) правильні відповіді а і б.

4. У системі японського менеджменту дотримуються думки, що конкурентоспроможність компанії може бути виражена через:

- а) п'ятирівневу ієрархію факторів
- б) трирівневу ієрархію факторів
- в) чотирирівневу ієрархію факторів
- г) немає правильної відповіді.

5. Ознаками конкурентоспроможності як одного з критеріїв ефективності економічного суб'єкта є:

- а) відносний (порівняльний) характер;
- б) релевантний характер;
- в) часовий характер (динамічність);
- г) усі відповіді правильні.

6. "Конкуренція" з лат. «concurrentia» означає:

- а) взаємодія;
- б) змагання, суперництво;
- в) перемога;

г) правильна відповідь відсутня.

7. Мікрорівень конкуренції – це:

- а) конкуренцію країн та регіональних угруповань;
- б) конкуренція між підприємствами різних галузей;
- в) конкуренція між підприємствами однієї галузі;
- г) правильна відповідь відсутня.

8. За методами конкурентної боротьби виділяють:

- а) ефективну та неефективну конкуренцію;
- б) добросовісну та недобросовісну;
- в) цінову і нецінову;
- г) внутрішньогалузеву та міжгалузеву.

9. До ознак конкуренції не належить:

- а) наявність на ринку великої кількості незалежних продавців і покупців певного виду товару;
- б) відсутність бар'єрів входу (виходу) на ринок для покупців і продавців;
- в) зниження цін до рівня беззбитковості;
- г) наявність на ринку ідентичних або подібних товарів і послуг.

10. Оберіть неправильне визначення поняття «конкуренція»:

- а) суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами, зацікавленими у досягненні спільної мети
- б) боротьба підприємств за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, яка ведеться ними на доступних сегментах ринку;
- в) об'єктивне економічне явище, яке в розвиненому товарному виробництві примушує господарюючих суб'єктів прагнути до збільшення прибутку;
- г) об'єктивний процес продовження життєвого циклу товарів на ринку, що неможливе без ефективного розвитку інвестиційного середовища.

ТЕМА 2. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ

1. Правові засади державного регулювання економічної конкуренції
2. Основні елементи державної політики регулювання конкуренції в Україні.
3. Методи державного регулювання конкурентного середовища на ринку та запровадження заходів спрямованих на захист та розвиток конкуренції.
4. Види правопорушень у сфері економічної конкуренції. Відповідальність за порушення антимонопольно-конкурентного законодавства.

Контрольні запитання

1. Що таке державне регулювання конкуренції? Які його основні цілі?
2. Які існують основні методи державного регулювання конкуренції? Наведіть приклади.
3. Які є основні форми порушення конкуренції?
4. Яка роль антимонопольних органів у забезпеченні конкуренції?
5. Які міжнародні стандарти та договори регулюють конкуренцію?
6. Як змінюється роль держави в регулюванні конкуренції в умовах глобалізації?
7. Які виклики стоять перед державним регулюванням конкуренції в сучасних умовах?
8. Які є перспективи розвитку державного регулювання конкуренції в Україні?

Практичні та ситуаційні завдання

Завдання 1. Підготувати презентацію на тему "Антимонопольне законодавство України: проблеми та перспективи".

Завдання 2. Провести дослідження щодо впливу конкретної антимонопольної справи на ринок певного товару або послуги.

Завдання 3. Скласти порівняльну таблицю основних положень антимонопольного законодавства України та ЄС.

Завдання 4. Написати есе на тему "Роль конкуренції в розвитку національної економіки".

Завдання 5. Порівняйте антимонопольне законодавство України з законодавством ЄС. Визначте основні відмінності та схожість. Які уроки можна взяти з європейського досвіду?

Завдання 6. Оцініть вплив пандемії COVID-19 на конкуренцію в різних секторах економіки. Які нові виклики постали перед антимонопольними органами?

Тестові завдання

1. У чому полягає мета державного регулювання конкуренції?
 - а) підвищенні рентабельності діяльності підприємства на ринку;
 - б) зменшенні кількості збиткових підприємств;
 - в) попередженні та зменшенні негативних проявів конкурентної боротьби, монополізму у сфері господарювання;
 - г) ефективному використанні бюджетних коштів.

2. До причин державного регулювання конкуренції не належить:
 - а) наявність у конкуренції негативних рис, що завдають шкоди конкурентному середовищу;
 - б) потреба підтримання значного рівня конкурентності ринкового середовища;
 - в) планування комерційної діяльності підприємств з метою збільшення ними прибутковості;
 - г) необхідність захисту законних інтересів дрібних та середніх виробників, споживачів.

3. Метою державного регулювання конкуренції не є:
 - а) захист прав споживачів як економічно слабшої сторони у відносинах з товаровиробниками;
 - б) забезпечення свободи конкуренції, що стимулює розвиток суперництва між товаровиробниками за споживачів;
 - в) захист національного товаровиробника, що відповідає інтересам національної економіки;
 - г) організація ефективного використання підприємствами власного ресурсного потенціалу.

4. До методів державного регулювання конкуренції належать:
 - а) математичний, статистичний, економічний, стратегічний;
 - б) фінансово-економічний, адміністративний, правовий;
 - в) функціональний, структурний, балансовий, цільовий;
 - г) дохідний, витратний, економетричний, ринковий, абстрагування.

5. Яку з наведених функцій не виконує державне регулювання конкуренції?
 - а) законодавчо-правове регулювання;
 - б) гарантування прав і свобод підприємств;
 - в) підтримка конкуренції;
 - г) периферійного розвитку.

6. Дотримання якого принципу державного регулювання конкуренції забезпечує його ефективність?
 - а) опосередкований вплив на підприємства через використання нормативно-правових інструментів;

- б) збільшення обсягу виробництва підприємств;
- в) фізичної захищеності майна, персоналу та комерційної інформації;
- г) соціальної відповідальності підприємництва.

7. Які засоби не використовуються у державному регулюванні конкуренції?

- а) національні цільові фонди;
- б) державний, банківський і комерційний кредити;
- в) безвізовий контроль при перетині кордону;
- г) відлагоджена податкова система.

8. До основних нормативно-правових актів регулювання конкуренції в економіці України не належить:

- а) Конституція України;
- б) Закон України «Про Антимонопольний комітет»;
- в) Закон України «Про конкурентне середовище на ринку»;
- г) Закон України «Про природні монополії».

9. У якому Законі України визначається відповідальність за певні види та прояви недобросовісної конкуренції?

- а) „Про природні монополії”;
- б) „Про Антимонопольний комітет”;
- в) „Про зовнішньоекономічну діяльність”;
- г) „Про захист від недобросовісної конкуренції”.

10. Яку функцію не виконує Антимонопольний комітет України?

- а) регулятивну;
- б) розслідувально-юрисдикційну;
- в) інноваційну;
- г) контрольну.

ТЕМА 3. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

1. Загальні поняття про середовище підприємства та діагностики конкурентного середовища.
2. Діагностика макросередовища функціонування підприємства. Діагностика мікросередовища підприємства.
3. Ознаки та класифікація методів конкурентної діагностики підприємства.
4. Рушійні сили ринку та інтенсивність конкуренції. Види і вплив рушійних сил.
5. Аналіз діяльності конкурентів. Типологізація конкурентів. Методологічні основи оцінки конкурентів.

Контрольні запитання

1. Що являє собою конкурентне середовище підприємства?
2. На аналіз яких складових конкурентного середовища спрямована модель «П'яти сил конкуренції» М.Портера?
3. Які основні рушійні сили ринку звичайно ініціюють зміни умов конкуренції в галузі?
4. Які фактори впливають на інтенсивність суперництва між підприємствами (силу конкурентної боротьби)?
5. За допомогою яких методик і показників визначається рівень інтенсивності конкуренції на конкретному ринку?
6. За якими критеріями здійснюється типологізація конкурентів?
7. Охарактеризуйте підходи до аналізу конкурентів, виділіть їх переваги та недоліки
8. На яких об'єктах, на думку Майкла Портера, слід концентрувати увагу під час аналізу конкурентів?
9. У якій послідовності виконується аналіз конкурентів за допомогою карти стратегічних груп конкурентів?
10. Які фактори визначають зовнішнє середовище функціонування підприємства?
11. Які фактори формують мікросередовище функціонування підприємства?
12. Які фактори формують макросередовище функціонування підприємства?
13. Які види конкуренції виділяють?
14. За допомогою якого аналізу виконують діагностику макросередовища функціонування підприємства?
15. Яка модель використовується для конкурентного аналізу?
16. Які етапи визначають аналіз галузі?
17. В чому зміст аналізу впливу постачальників на підприємство?
18. Яким чином виконують аналіз впливу споживачів?
19. Як аналізують контактні аудиторії підприємства?

20. Які методи використовуються у процесі аналізу стратегічного протистояння підприємств-конкурентів?
21. Що означає акронім SWOT?
22. Як відбувається процедура SWOT-аналізу?
23. Який метод використовується для оцінки можливостей?
24. Якими факторами представлені загрози та можливості?
25. Якими факторами представлені сильні та слабкі сторони діяльності підприємства?
26. У чому основний зміст полів у матриці загроз та можливостей?
27. Як можна охарактеризувати матрицю взаємозв'язків у SWOT-аналізі?
28. Якою є мета проведення PIMS-аналізу?
29. Яку залежність демонструють результати отримані за PIMS-аналізом?

Теми для підготовки доповідей

1. Конкурентні переваги підприємства: сутність і методичні підходи до діагностування.
2. Інструментарій діагностичного дослідження конкурентного статусу підприємства.
3. SWOT-аналіз підприємства як діагностичний інструмент його конкурентоспроможності.
4. Характеристика методів дослідження конкурентного середовища.
5. Роль маркетингових досліджень при створенні баз даних про конкурентне середовище у визначеній сфері діяльності.
6. Основні етапи діагностики конкурентного середовища фірми.

Практичні та ситуаційні завдання

Завдання 1. Визначити тенденцію зміни конкурентоспроможності підприємства (об'єкта дослідження) методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції.

Завдання 2. За даними, наведеними у таблиці, визначити коефіцієнт концентрації ринку для кожного з підприємств та зробити відповідні.

Таблиця

Обсяг продажів підприємства	
Підприємство	Обсяг продажів підприємства, тис. грн.
А	290000
Б	345000
В	176000

Завдання 3. Для трьох підприємств розрахувати індекс Гіршмана-Герфіндаля, якщо відомо, що підприємство А займає 45% ринку, підприємство Б – 27%; решта ринку належить підприємству В.

Завдання 4. На основі даних, наведених у таблиці , здійснити оцінювання конкурентного середовища підприємства за методом бального оцінювання з врахуванням вагомості показників та побудувати профіль галузі

Таблиця

Показники конкурентного середовища підприємства

Показник	Вагомість показника	Фірма А	Фірма Б	Фірма В
		Власна фірма Бал	Бал	Бал
1. Зміна цін на продукцію	0,2	3	2	2
2. Асортимент продукції	0,5	8	6	7
3. Якість продукції	0,2	7	7	6
4. Імідж товару	0,15	7	5	6
5. Стимулювання збуту	0,1	6	4	5
6. Мобільність в задоволенні потреб споживачів	0,05	5	4	4
7. Наявність розгалуженої дистриб'юторської мережі	0,1	6	7	7
8. Ділова репутація	0,05	6	5	6
9. Організаційна ефективність	0,05	5	4	5
10. Виконання індивідуальних замовлень споживачів	0,05	4	4	3

Завдання 5 Методом експертних оцінок відібраний і проранжований перелік факторів зовнішнього середовища підприємства, які найбільшою мірою впливають на перспективи його розвитку – позитивно чи негативно (табл.).

Кожний з цих факторів, згідно з його вагомістю для галузі, може мати оцінку в балах від 1 до 3, а також, згідно з його впливом на підприємство, – від 1 до 3 балів. Обчислити комплексний показник впливу кожного з цих факторів на підприємство з урахуванням його позитивності чи негативності. Показати графічно профіль середовища для всього переліку факторів.

Таблиця

Фактори зовнішнього середовища підприємства

Фактори зовнішнього середовища	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Позитивність чи негативність впливу (+,-)
Фінанси, процентна ставка за кредит	3	1	+
Місцеві податки	1	1	+
Конкуренти	2	2	+
Партнери	3	3	-
Місцеві органи влади	3	1	-
Профспілки	2	2	-
Постачальники	1	3	-
Споживачі	2	1	-

Завдання 6. Охарактеризувати фактори, що визначають гостроту конкурентної боротьби, й напрямки їх впливу для фармацевтичного підприємства.

Тестові завдання

1. Середовище яке складається з елементів-факторів непрямой дії, тобто вони переважно прямо не пов'язані з конкретним підприємством, зате створюють певне сприятливе або несприятливе середовище для його господарсько-бізнесової діяльності.
 - а. Макросередовище
 - б. Мікросередовище
 - в. Зовнішнє середовище
 - г. Внутрішнє середовище

2. Елементи та фактори, що визначають внутрішній стан, сильні і слабкі сторони і, значною мірою, ефективність діяльності підприємства.
 - а. Зовнішнє середовище
 - б. Макросередовище
 - в. Внутрішнє середовище
 - г. Мікросередовище

3. Методи засновані на узагальненні оцінок та інформації, наданих експертами на основі контактних досліджень;
 - а. Аналітичні
 - б. Динамічне програмування
 - в. Експертні
 - г. Лінійне програмування

4. Переваги і можливості підприємства, уміле використання яких забезпечить йому високу конкурентоспроможність і прибутковість у стратегічному періоді.
 - а. Аналіз конкурентного середовища
 - б. Ключові фактори успіху
 - в. Форс-мажорні обставини
 - г. Політико-правові відносини

5. При виборі цільового сегмента підприємство враховує обмежувальні фактори:
 - а. Ресурсні можливості, стадію життєвого циклу товару, однорідність товару та ринку.
 - б. Ключові фактори успіху, форс-мажорні обставини, політико-правові відносини.
 - в. Вимірюваність, істотність, доступність

г. Експертні

6. Аналіз і оцінювання стану та результативності діяльності підприємства за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур, виявлення конкурентних переваг і слабких ланок з метою посилення перших і нівелювання впливу других.

а. Моделювання

б. Діагностика

в. Оптимізація

г. Аналіз

7. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів.

а. Статичні методи

б. Динамічні методи

в. Табличний метод

г. Матричні методи

8. Масове виробництво одного продукту (сегментація ігнорується).

а. Диференційований маркетинг

б. Недиференційований маркетинг

в. Концентрований маркетинг

г. Неконцентрований

9. Маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії.

а. PEST -аналіз

б. SWOT-аналіз

в. PIMS -аналіз

г. SPACE –аналіз

10. Які з наведених критеріїв, відносяться до визначення профілю галузі:

а. За стандартною галузевою класифікацією

б. За методами сегментування ринку

в. За характером взаємозв'язку цін товарів-субститутів

г. Всі відповіді вірні

ТЕМА 4. ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО СКЛАДОВИХ

1. Поняття потенціалу конкурентоспроможності підприємства.
2. Сутність програми підвищення потенціалу конкурентоспроможності. Передумови що визначають необхідність підвищення конкурентоспроможності.
3. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності.
4. Програма підвищення продуктивності та якості.

Контрольні запитання

1. Що таке потенціал конкурентоспроможності підприємства ?
2. Які рівні має потенціал конкурентоспроможності підприємства ?
3. Які принципи покладають в основу управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності ?
4. Які варіанти укрупненої постадійної декомпозиції процесу розробки програми підвищення конкурентоспроможності?
5. Охарактеризуйте етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності.

Теми для підготовки доповідей

1. Сутність програми підвищення потенціалу конкурентоспроможності.
2. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності.
3. Програма підвищення продуктивності та якості як складова частина програми підвищення конкурентоспроможності.
4. Варіантів укрупненої постадійної декомпозиції при розробці програми підвищення конкурентоспроможності
5. Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Практичні та ситуаційні завдання

Завдання 1. Підприємство планує підвищити якість продукції А. Прибуток від реалізації одиниці продукції - 2450 грн. замість 960 грн. у базовому виробі. Питомі додаткові капітальні вкладення, пов'язані з підвищенням якості продукції, дорівнюють 3400 грн.

Обчислити річний економічний ефект від виробництва продукції підвищеної якості, враховуючи, що річний обсяг продукції А - 2500 виробів, та встановити доцільність такого заходу.

Завдання 2. Обчислити річний економічний ефект від виробництва мінеральних добрив підвищеної якості. Відомо, що підприємством "Аска" щороку випускатиметься 15 тис. т калійних добрив підвищеної якості.

Прибуток від реалізації 1 т цих добрив становитиме 85 грн. замість 60 грн. до підвищення якості. Додаткові капіталовкладення на реалізацію заходу з підвищення якості калійних добрив дорівнюють 3 млн. грн.

Завдання 3. Згідно з планом організаційно-технічних заходів з підвищення ефективності виробництва АТ "Машбуд" передбачається виготовляти новий прес з вищими показниками порівняно з пресом, що випускався підприємством до цього. Впровадження у виробництво нового преса потребує додаткових капітальних вкладень на суму 204 тис. грн. Це дасть змогу щороку виробляти 400 пресів. Валові витрати на виробництво одного преса становлять 38 тис. грн., відпускна ціна - 48 тис. грн.

Обчислити річну економію від збільшення прибутку, термін окупності та коефіцієнт економічної ефективності капіталовкладень при впровадженні у виробництво преса вищої якості, якщо відомо, що собівартість базової моделі преса - 36,8 тис. грн., ціна реалізації - 46,5 тис. грн.

Завдання 4. Визначити річний економічний ефект від виробництва і споживання харчових поліпшувачів із натуральної сировини, які використовуються в хлібопекарській промисловості. Вихідні дані в таблиці

Таблиця

Показники	Старий продукт	Новий продукт
Інвестиції в будівництво нового цеху харчових поліпшувачів поліпшеної якості, тис.		1000
Річний обсяг виробництва продукції, т	650	650
Гуртова ціна продукції, грн./т	1620	1900
Собівартість 1-ї тони продукції, грн.	1340	1460
Питомі витрати на 1 тону хлібобулочних виробів, кг	60	22
Обсяг виробництва хлібобулочних виробів, т/рік	1000	1000

Завдання 5. ВАТ "Вевент" освоєно виробництво продуктивніших і довговічніших горизонтально-розточувальних верстатів. Використання їх машинобудівними підприємствами-споживачами забезпечує істотне зниження поточних експлуатаційних витрат та супутніх капіталовкладень. Натомість валові витрати на виготовлення верстатів суттєво зросли, що привело до перегляду їх відпускної ціни.

За наведеними у табл. даними обчислити сумарний економічний ефект від виробництва нової моделі горизонтально-розточувальних верстатів.

Таблиця

Показник	Модель	
	базова	Нова
Річний обсяг виробництва верстатів, од.	250	250
Собівартість верстата, грн.	60 500	85 000

Капіталовкладення, млн. грн.	13,575	18,75
Термін служби, років	8	10
Продуктивність верстата, тис. деталей	60	80
Річні поточні витрати споживача, пов'язані з експлуатацією верстата, грн.	712 600	705 500
Супутні капіталовкладення споживача, грн.	30 450	25 700
Нормативний коефіцієнт прибутковості інвестицій Ек.	0,15	0,15

Завдання 6. Визначити річний економічний ефект від заміни чорних металів вініпластом при виробництві водопровідних труб на основі даних (табл.).

Таблиця

Показник	Матеріал	
	чорний метал	вініпласт
Собівартість виробництва металу, грн./т	280	2150
Питома капіталомісткість матеріалів, грн./т	520	3000
Питомі витрати старого і нового матеріалів у розрахунку на 1000 погонних метрів водопровідних труб, т	3,5	0,4
Собівартість виготовлення 1000 погонних метрів без вартості матеріалу, грн.	93	305
Супутні капіталовкладення споживача матеріалів при виготовленні 1000 погонних метрів труб, грн.	4865	3135
Обсяг виробництва вініпласту, тис. т	—	50
Нормативний коефіцієнт прибутковості інвестицій Еп	0,15	0,15

Тестові завдання

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства залежить від ...

- А. рівня конкурентоспроможності його складових елементів;
- Б. галузі, до якої належить підприємство;
- В. масштабів діяльності підприємства;
- Г. місцезнаходження підприємства.

2. На якому намагаються не дотримуються загальних стандартів виробництва ?

- А. 1 рівень
- Б. 2 рівень
- В. 3 рівень
- Г. 4 рівень

3. Які з тверджень не є вірним принципом управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності ?

- А. сполучення єдиноначальності керівника та колегіальних повноважень представників груп для спільного прийняття рішень;
- Б. наділення керівників повноваженнями та відповідальністю при прийнятті рішень;
- В. організація єдиного керування на всіх стадіях розробки та реалізації програми;
- Г. відповідальність за якість виконаної роботи лежить на керівнику проекту

4. Які основні організаційні форми підвищення конкурентоспроможності?

- А. групи з підвищення якості та продуктивності;
- Б. комплексні бригади з підвищення якості та продуктивності;
- В. фірми з підвищення продуктивності.
- Г. всі відповіді вірні

5. Які сферами підвищення конкурентоспроможності ?

- А. управління інноваціями та технологіями;
- Б. процес виробництва;
- В. використання інформації;
- Г. управління людськими ресурсами;
- Д. всі відповіді вірні

6. Які основні способів підвищення конкурентоспроможності ?

- А. ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів;
- Б. обґрунтована рекламна політика;
- В. дотримання термінів та збалансованості використовуваних ресурсів
- Г. вірні відповіді А. і Б.

7. Який індикатор нагальності розробки та впровадження програми підвищення конкурентоспроможності для конкретного підприємства ?

- А. загострення конкуренції, що супроводжується втратою вже надбаних підприємством позицій на ринку;
- Б. стрімке реагування на опір організаційним змінам та запобігання виникненню організаційних конфліктів;
- В. фінансова стабільність та наявність надійних фінансових партнерів;

8. Організаційний розвиток - ...

- А. розуміють зміну поведінки її працівників та їх взаємовідносин.
- Б. розуміють упровадження нових прогресивних методів організації бізнес процесів, технологій, здатних революціонізувати процеси, і навіть створити принципово нові напрями діяльності.
- В. всі відповіді вірні

9. Для структуризації використовують ...

- А. Структура розподілу робіт

- Б. Структурна схема організації
- В. Сіткова діаграма
- Г. Всі відповіді вірні

10. В яких формах здійснюється контроль програми

- А. попередній контроль
- Б. поточний контроль
- В. заключний контроль
- Г. всі відповіді вірні

ТЕМА 5. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1. Поняття конкурентних переваг підприємства.
2. Характеристика поняття конкурентоздатності. Базові стратегії конкуренції і конкурентних переваг.
3. Тактичні та стратегічні фактори конкурентних переваг. Внутрішні та зовнішні фактори конкурентних переваг підприємства.
4. Властивості конкурентних переваг та класифікація конкурентних переваг підприємства.
5. Елементи і стратегії формування конкурентних переваг. Принципи та основні етапи процесу розробки стратегії конкуренції.

Контрольні запитання

1. Який зміст вкладається у поняття «ключові фактори успіху»?
2. Що є спільного та відмінного між ринковими факторами успіху та ключовими компетенціями?
3. Якими чинниками визначається ступінь задоволення споживача покупкою?
4. Що таке конкурентні переваги підприємства?
5. Якими властивостями характеризуються конкурентні переваги?
6. Який зміст вкладається у поняття «конкурентна стратегія»?
7. Що являє собою система конкурентних стратегій та які різновиди стратегій вона охоплює?
8. Які складові охоплює стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства?
9. Якими є базові принципи формування конкурентної стратегії?
10. Який інструментарій використовується у процесі розробки системи конкурентних стратегій?
11. Які різновиди конкурентних переваг виділяються за критерієм «джерела створення та можливість імітації»?
12. Які специфічні стадії еволюції пройшли конкурентні переваги протягом ХХ ст.?
13. У чому проявляється взаємозв'язок базової стратегії конкуренції та конкурентних переваг?

Теми для підготовки доповідей

1. Роль інновацій у забезпеченні конкурентних переваг фірми.
2. Структура системи конкурентних стратегій фірми.
3. Стратегія диверсифікації як загальна стратегія конкуренції: можливі варіанти гри на ринку.
4. Явище «лідера ринку» та типи конкурентної поведінки фірми.
5. Шпіонаж та копіювання як джерела надбання конкурентних переваг.
6. Зміст ключових компетенцій, їх значення у процесі забезпечення конкурентоспроможності фірми.

Практичні та ситуаційні завдання

Завдання 1. За даними, наведеними в таблиці, провести оцінювання конкурентоспроможності підприємства за методом рангів.

Таблиця

Основні характеристики підприємства та його конкурентів

Об'єкт оцінювання	Підприємство	Конкуренти		
		К1	К2	К3
Рентабельність обороту, %	1	3	2	4
Рентабельність капіталу, %	3	2	1	4
Тривалість операційного циклу, днів	2	4	1	3
Рівень торговельної надбавки, %	4	2	3	1

Завдання 2. За даними таблиці оцінити конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця

Характеристики підприємств

Характеристика	Вагомість показника	Підприємство		
		№ 1	№ 2	№ 3
		рейтинг	рейтинг	рейтинг
1. Низькі витрати	0,25	2	1	3
2. Ділова репутація	0,25	1	2	3
3. Якість продукції	0,20	3	1	2
4. Сервісне обслуговування	0,20	3	2	1
5. Організація виробництва	0,10	2	3	1
	1,00	-	-	-

Завдання 3. За допомогою методу суми балів на основі даних, наведених у таблиці, побудувати багатокутник конкурентних переваг і визначити конкурентні переваги підприємств.

Таблиця

Характеристики підприємств

Параметр	СТОВ «Колос»	СВК «Поділля»	АФ «Ліга»	ПП «Зоря»
Імідж фірми	3	3	4	2
Ціна товару	4	4	5	3
Вартість технічного обслуговування	4	4	3	3
Місце розташування	3	2	2	4
Продуктивність товару	5	5	4	4
Вага товару	3	3	4	3
Доставка товару	5	5	4	3
Якість обладнання	4	5	5	4
Сумарна оцінка	3,875	3,875	3,875	3,25

Завдання 4. За даними таблиці оцінити конкурентоспроможність підприємства

Таблиця

Характеристики підприємств

Характеристика	Вагомість показника	Підприємство		
		№ 1	№ 2	№ 3
		рейтинг	рейтинг	рейтинг
1. Низькі витрати	0,25	2	1	3
2. Ділова репутація	0,25	1	2	3
3. Якість продукції	0,20	3	1	2
4. Сервісне обслуговування	0,20	3	2	1
5. Організація виробництва	0,10	2	3	1
	1,00	-	-	-

Завдання 5. Дати максимально повний перелік параметрів оцінювання конкурентів підприємств житлово-комунальної сфери.

Тестові завдання

1. Переваги і можливості підприємства, уміле використання яких забезпечить йому високу конкурентоспроможність і прибутковість у стратегічному періоді.
 - а. Аналіз конкурентного середовища
 - б. Ключові фактори успіху
 - в. Форс-мажорні обставини
 - г. Політико-правові відносини

2. Конкретний компонент зовнішнього/внутрішнього середовища фірми, за яким вона переважає конкуруючі підприємства. Чинники конкурентної переваги можуть бути тактичними і стратегічними.
 - а. Тактичний чинник конкурентної переваги
 - б. Чинник конкурентної переваги
 - в. Стратегічний чинник конкурентної переваги
 - г. Ключові фактори успіху

3. Конкретний компонент зовнішнього/внутрішнього середовища фірми, за яким вона може випередити конкурентів після виконання у перспективі конкретних умов, які визначають перевагу підприємства за даним компонентом порівняно з конкуруючими фірмами.
 - а. Тактичний чинник конкурентної переваги
 - б. Чинник конкурентної переваги
 - в. Стратегічний чинник конкурентної переваги
 - г. Ключові фактори успіху

4. Характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів.

- а. Тактичний чинник конкурентної переваги
 - б. Внутрішні конкурентні переваги
 - в. Зовнішні конкурентні переваги
 - г. Ключові фактори успіху
5. Рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми (а здобувають також для майбутнього споживання) всіх видів ресурсів.
- а. Конкурентна перевага
 - б. Ефект масштабу
 - в. Ключові фактори успіху
 - г. Тактичний чинник конкурентної переваги
6. Конкретний компонент зовнішнього/внутрішнього середовища фірми, за яким вона переважає або буде переважати у найближчий період (до року) конкуруючі підприємства.
- а. Тактичний чинник конкурентної переваги
 - б. Чинник конкурентної переваги
 - в. Стратегічний чинник конкурентної переваги
 - г. Ключові фактори успіху
7. Конкурентні переваги на які базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їх діяльності.
- а. Тактичний чинник конкурентної переваги
 - б. Внутрішні конкурентні переваги
 - в. Зовнішні конкурентні переваги
 - г. Ключові фактори успіху
8. Процес виявлення внутрішні змінні організації, які можуть розглядатися як її сильні (слабкі) сторони, оцінити їх важливість, встановити, які з цих змінних можуть стати основою конкурентних переваг.
- а. Дослідження внутрішнього середовища підприємства
 - б. Аналіз зовнішнього середовища
 - в. Встановлення цілей
 - г. Визначення стратегічної мети і постановки завдань
9. Являє собою процес моніторингу організаційного оточення, що ідентифікується зі справжніми і майбутніми загрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на здатність фірми досягти своєї мети.
- а. Дослідження внутрішнього середовища підприємства
 - б. Аналіз зовнішнього середовища
 - в. Встановлення цілей

г. Визначення стратегічної мети і постановки завдань

10. Процес розгляду починається з всього набору альтернативних варіантів розвитку, з яких у процесі оцінки обираються ті, які більшою мірою забезпечать досягнення наміченої мети, можуть бути реалізовані в рамках ресурсних можливостей, задовольняють системі прийнятих критеріїв ефективності.

а. Планування реалізації стратегії

б. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії

в. Реалізація стратегічних рішень

г. Встановлення цілей

ТЕМА 6. МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1. Підходи та методи забезпечення конкурентних переваг.
2. Класифікація й сутність основних методів управління конкурентними перевагами.
 - 2.1. Формування конкурентних переваг об'єктів на підставі їхньої ексклюзивної цінності.
 - 2.2. Аналіз конкурентоспроможності фірми за Ж. Ж. Ламбенем
3. Методи оцінки конкурентоспроможності: диференціальні, комплексні, змішані.

Контрольні запитання

1. Які основні шляхи отримання конкурентних переваг?
2. Розкрити сутність основних підходів до отримання конкурентних переваг.
3. Що передбачає «ланцюг вартості» М. Портера?
4. У чому полягає сутність стратегії зниження витрат?
5. Що передбачає стратегія диференціації?
6. За якими ознаками класифікують методи оцінки конкурентних позицій?
7. Розкрити сутність поняття «цінність» та пояснити «ланцюжок одержання цінностей від ефекту».
8. За якими ознаками класифікується цінність?
9. Що передбачає собою аналіз конкурентності фірми за Ж. Ж. Ламбенем?
10. Розкрити диференціальний метод оцінки конкурентоспроможності.
11. Пояснити комплексний метод оцінки конкурентоспроможності.
12. У яких випадках використовується змішаний метод оцінки конкурентоспроможності?

Теми для підготовки доповідей

1. Параметричний аналіз. Алгоритм параметричного аналізу положення підприємства на ринку.
2. Рейтингова оцінка. Основні умови відбору показників рейтингової оцінки.
3. Методичні основи управління конкурентними перевагами підприємства.
4. Умови, за яких обов'язковим є використання методів оцінки конкурентоспроможності

Практичні та ситуаційні завдання

- Завдання 1.*** Фірма розробляє програму повнішого задоволення

споживачів якістю її продукції. Спеціалісти запропонували такі формулювання мети:

А. Підвищити показник рівня задоволення вимог споживачів до 2002 року з 92% до 98%.

Б. Досягти максимального рівня задоволення потреб споживачів товарів.

Якому варіантові слід віддати перевагу?

Завдання 2. визначити рівень конкурентоспроможності ВАТ «Електромаш» виходячи з даних таблиці.

Таблиця

Фактори онкурентоспроможності	ВАТ «Електромаш»	Конкуренти		
		ООО «Роберт BOSCH»	ВАТ «Електромеханічний завод»	ВАТ «ДЕМЗ»
1. Продукт				
Якість	5	5	3	4
Технічні параметри	4	5	2	4
антийний строк експлуатації	4	5	4	4
Унікальність	4	5	3	4
Надійність	5	5	3	3
Захищеність патентами	5	5	2	5
2. Ціна				
вмір преїскурантної ціни	5	3	4	4
Строки платежів	3	3	5	4
Умови кредитування	5	5	2	2
3. Канали розподілу				
розвиток системи оптових посередників	5	5	2	3
Кваліфікація персоналу	4	5	3	2
Охоплення ринку	5	5	1	4
розвиток складських площ	4	3	2	4
система управління запасами	5	5	3	3
система транспортування продукції	5	5	2	4
4. Система комунікацій				
Розвиток реклами	4	5	1	2
Індивідуальний продаж	4	5	4	4
Презентація товарів	5	5	2	4
навчання і підготовка збутових служб	3	4	1	2
система стимулювання збуту	5	5	4	4
Загальна кількість балів	89	93	53	70

Завдання 3. Вихідні дані представлені в таблиці. Дані виробу пройшли повні випробування в незалежній лабораторії товариства споживачів. Оцінки в балах за якістю обслуговування в межах від 1 до 5 встановлено експертами на підставі технічних параметрів виробу. За зразок прийнята модель мікрохвильової печі pluton. Експертна комісія підприємства також встановила пріоритетність технічних параметрів і встановила на них відповідні коефіцієнти вагомості, представлені в таблиці.

Таблиця

Вихідні дані

Моделі мікрохвильової печі pluton.	Параметри характеризуються			Економічні параметри	
	Швидко- дія., (P ₁)	Обсяг (P ₂)	Якість обслугову- вання, (P ₃)	Ціна, млн. грн.	Витрати на експлуатацію млн. грн.
1	150	16	3,8	3,85	0,81
2	166	16	4,5	4,2	0,94
3	200	32	4,8	5,3	1,11
Зразок	200	32	5	5,8	1,38
Коеф-т вагомості	30%	50%	20%		

Використовувана в таблиці група параметрів, характеризує виконання основних функцій виробу і деякі його технічні характеристики.

Щоб розподілити наведені в таблиці моделі за рівнем конкурентоспроможності (диференціальним методом), потрібно виконати наступні пункти: розрахувати одиничні параметри по кожній моделі за технічними та економічними параметрами; зробити висновки про рівень конкурентоспроможності вітчизняної мікрохвильової печі pluton.

Завдання 4. Розрахувати конкурентоспроможність мікрохвильової печі pluton. комплексним методом

Щоб розподілити наведені в таблиці 2. моделі печі за рівнем конкурентоспроможності (комплексним методом), потрібно виконати наступні пункти: розрахувати груповий показник за технічними параметрами; розрахувати груповий показник за економічними параметрами шляхом підсумовування одночасних та експлуатаційних витрат; розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності; зробити відповідні висновки про конкурентоспроможність аналізованих моделей по відношенню до зразка.

Завдання 5. Розрахувати коефіцієнт конкурентоспроможності Товару 1 за показниками, наведеними у таблиці

Таблиця

Технічні та економічні показники товарів

Показники	Товар 1	Конкурент	Коефіцієнт вагомості

Гарантійний строк, тис. годин	23000	27000	0,3
Якість, %	70	60	0,4
Привабливість, %	80	80	0,3
Ціна, грн.	240	270	-
Витрати, пов'язані з використанням, грн.	17	13	-

Тестові завдання

1. Конкурентна перевага являє собою:
 - a) сукупність навичок і технологій, яка базується на явних та прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта, є оригінальною по відношенню до конкурентів і відкриває доступ до нових ринків;
 - b) стрімке підвищення рівня конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках;
 - c) суму, яку покупець згідні сплатити за товар або послуги, що пропонує виробник;
 - d) аналіз розвитку світової практики досягнення підприємствами комерційного успіху;
 - e) концентрований прояв переваги над конкурентами в різних сферах (видах) діяльності підприємства;
 - f) окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який прагне вийти.

2. До особливостей ключових компетенцій слід віднести:
 - a) Ключові компетенції рідко спираються на досвід або діяльність лише одного відділу.
 - b) Формування і вдосконалення компетенцій – завдання в першу чергу вищого керівництва.
 - c) Наявність ключових компетенцій не забезпечує базису для стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку.
 - d) Для перетворення ключової компетенції фірми в конкретні можливості, що забезпечать довгострокову конкурентну перевагу, фірма повинна вкласти в їх створення і зміцнення більше зусиль, засобів і праці, ніж суперники.
 - e) Оскільки потреби клієнтів і ринкові умови змінюються часто і непередбачувано, компетенції фірми мають бути достатньо гнучкими і широкими, щоб відповідати будь-яким вимогам майбутнього.

3. Внутрішні конкурентні переваги включають:
 - a) виробничі — продуктивність праці, економність витрат, раціональність експлуатації основних фондів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, бездефектність;
 - b) управлінські – ефективність і результативність діючої системи

менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу;

- с) кваліфікаційні – професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень;
- д) кон'юнктурні — ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції);
- е) організаційні — сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури;
- ф) інноваційні — системи і методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження "ноу-хау"

4. До зовнішніх конкурентних переваг підприємства можна віднести наступні:

- а) іміджеві — загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність;
- б) поведінкові — ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства, націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків;
- с) якісні – рівень якості продукції за оцінками споживачів;
- д) спадкові — ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку;
- е) цінові — рівень ринкової влади підприємства та можливості зміни цін;
- ф) збутові - портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції;
- г) комунікаційні — канали і способи розповсюдження інформації про підприємство, наявність і використання зворотного зв'язку.

5. Формування конкурентної переваги, виходячи з основних положень концепції “ланцюга створення вартості”, повинно передбачати рішення таких завдань:

- а) забезпечення ефективної міжфункціональної координації;
- б) погодження з впливом зовнішніх чинників;
- с) оптимізація рівня виконання базисних функцій;
- д) скорочення допоміжних функцій або переведення їх в розряд основних.

6. Стратегічна зона господарювання має певні кількісні та якісні характеристики:

- а) динамічні характеристики ринку (стабільний, зростаючий тощо);
- б) особливості розподілу та продажу;
- с) конкурентна позиція підприємства в сегменті;
- д) фактичні (для діючих) та прогнозні величини відсотків по вкладах.
- е) очікуваний обсяг продажу в поточному та перспективному періоді;
- ф) місткість СЗГ, що обмежується обсягами поточного попиту;

7. Для виділення СЗГ застосовують такі параметри:

- а) перспективи зростання в даній СЗГ;

- b) перспективи рентабельності виробництва продукції в даній СЗГ;
 - c) очікуваний рівень нестабільності внутрішнього середовища.
 - d) очікуваний рівень нестабільності зовнішнього середовища.
8. Аналіз стратегічних зон господарювання дозволяє вирішити завдання:
- a) визначення набору СЗГ, в яких підприємство буде діяти в перспективі;
 - b) визначення шляхів взаємодії між СЗГ, включених в перспективний набір;
 - c) визначення засобів захисту стратегічного перспективного набору від руйнівного впливу несподіваних подій;
 - d) визначення напрямків діяльності по підготовці до використання сучасної військової зброї тощо.
9. Найбільш типовими причинами новацій, що дають конкурентну перевагу, виступають:
- a) нові технології;
 - b) поява нового сегменту галузі;
 - c) нові проблеми зі старими кредиторами;
 - d) зміна урядового регулювання;
 - e) нові або такі, що змінюються, запити споживачів;
 - f) зміна вартості або наявності компонентів виробництва.
10. Визначити терміни, зміст яких наведено нижче:
- a) _____ - відчуття вдовolenня або відчуття розчарування, яке виникає у людини, яка порівнює свої попередні очікування та реальні якості придбаного товару.
 - b) _____ - реалізовані фактори успіху, які мають ринкове походження і безпосередньо сприймаються клієнтом.
 - c) _____ - сукупність навичок і технологій, яка базується на явних та прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта, є оригінальною по відношенню до конкурентів і відкриває доступ до нових ринків;
 - d) _____ - сукупність чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентоспроможності фірми і, відповідно, на її стратегічний успіх.

ТЕМА 7. ТЕХНОЛОГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1. Поняття про конкурентний статус.
2. Методика оцінювання рівня конкурентного статусу фірми.
3. Типологія конкурентних стратегій у сфері реалізації стратегічних альтернатив.
4. Система конкурентних стратегій підприємства

Контрольні запитання

1. Обґрунтуйте сутність технології забезпечення конкурентних переваг підприємства.
2. Які виокремлюють властивості технології забезпечення конкурентних переваг підприємства? Охарактеризуйте їх.
3. Які використовують підходи до визначення технології забезпечення конкурентних переваг підприємства?
4. За якими етапами і процедурами реалізується технологія забезпечення конкурентних переваг підприємства? Охарактеризуйте їх.
5. Назвіть принципи формування і розвитку технології забезпечення конкурентних переваг підприємства.
6. Обґрунтуйте концептуальну основу формування та вдосконалення технології забезпечення конкурентних переваг підприємства.
7. Назвіть кількісні та якісні характеристики стратегічної зони господарювання.
8. Які застосовують параметри для виокремлення стратегічної зони господарювання?
9. Обґрунтуйте процес виокремлення стратегічних зон господарювання.
10. Яка послідовність етапів інтеграції забезпечення конкурентних переваг у систему загального управління підприємством?
11. Які функції та підфункції властиві системі забезпечення конкурентних переваг підприємства?
12. Доведіть необхідність створення на підприємстві центру управління конкурентними перевагами.
13. Перелічіть завдання інвестиційно-економічної стратегії, спрямованої на забезпечення конкурентних переваг підприємства.
14. Яких результатів може досягати підприємство, реалізуючи інвестиційно-економічну стратегію забезпечення конкурентних переваг?
15. Яка послідовність формування інвестиційно-економічної стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства?
16. Обґрунтуйте технологію забезпечення конкурентних переваг підприємства внаслідок реалізації інвестиційно-економічної стратегії.
17. Перелічіть показники оцінювання інвестиційно-економічного забезпечення конкурентних переваг підприємства.
18. Обґрунтуйте технологію забезпечення конкурентних переваг

підприємства, яка передбачає залучення додаткового капіталу?

Теми для підготовки доповідей

1. Етапи і процедури технології забезпечення конкурентних переваг суб'єкта господарювання.
2. Інструменти реалізації технології забезпечення конкурентних переваг у діяльності вітчизняних підприємств.
3. Переваги та недоліки системи управління конкурентними перевагами на вітчизняних підприємствах.
4. Перешкоди та проблемні аспекти залучення додаткового капіталу при забезпеченні конкурентних переваг підприємства.

Тестові завдання

1. Оберіть основну функцію технології забезпечення конкурентних переваг підприємства:
 - а) інтеграція складових конкурентного потенціалу, які забезпечують формування і розвиток конкурентних переваг;
 - б) впровадження на ринок нової продукції (послуг) з унікальними властивостями;
 - в) визначення найбільш доцільної форми власності та організаційно-правової форми підприємства;
 - г) створення підрозділу, який би систематично займався моніторингом системи управління конкурентними перевагами.

2. Які з наведених нижче властивостей не є властивостями технології забезпечення конкурентних переваг підприємства?
 - а) організаційна цілісність;
 - б) відкритість;
 - в) персоніфікованість;
 - г) пропорційність.

3. Яка властивість засвідчує синергетичний ефект технології за-безпечення конкурентних переваг підприємства?
 - а) емерджентність;
 - б) односпрямованість на мету;
 - в) взаємозв'язок;
 - г) пропорційність.

4. Згідно з яким підходом технологію забезпечення конкурентних переваг підприємства розглядають як процес, що є загальною сумою усіх функцій управління, здійснюється поетапно і передбачає визначену послідовність дій?
 - а) системним;

- б) ресурсно-функціональним;
- в) соціально-економічним;
- г) процесним.

5. У межах ресурсно-ринкового підходу технологія забезпечення конкурентних переваг підприємства розглядається як...

- а) процес, спрямований на більш ефективне використання ресурсів підприємства порівняно з конкурентами;
- б) пошук кращих, ніж у конкурентів, способів задоволення специфічних запитів споживачів;
- в) зосередження уваги на майбутній підтримці окремого бізнес- проекту;
- г) ідея про те, що будь-який ринок складається із сукупності окремих сегментів.

6. Яким загальним управлінським функціям відповідає технологія забезпечення конкурентних переваг підприємства?

- а) планування, організація, стимулювання, стратегування, порівняльності;
- б) аналіз, планування, контроль;
- в) пошуку, розподілу, ефективності, синергії;
- г) адекватності, привабливості, відповідальності.

7. На якому етапі технології забезпечення конкурентних переваг підприємства аналізуються стейкхолдери?

- а) розробка конкурентних стратегій;
- б) реалізація конкурентних стратегій;
- в) відбір оптимальних різновидів стратегій конкурентної поведінки;
- г) аналіз середовища та підприємства.

8. Яка з наведених дій не відповідає етапам технології забезпечення конкурентних переваг підприємства?

- а) реалізація конкурентних стратегій;
- б) аналіз середовища та підприємства;
- в) розробка законодавчих документів;
- г) розробка конкурентних стратегій.

9. Які принципи не належать до принципів формування і розвитку технології забезпечення конкурентних переваг підприємства?

- а) системності та комплексності;
- б) гнучкості; в) адаптивності;
- г) соціалізації.

10. Який принцип передбачає здатність технології забезпечення конкурентних переваг ефективно виконувати загальні та специфічні функції управління в циклі управління підприємством?

- а) системності та комплексності;

- б) гнучкості;
- в) адаптивності;
- г) соціалізації.

Практичні та ситуаційні завдання

Завдання 1. Проаналізувати доцільність використання технології забезпечення конкурентних переваг на підприємствах, розрахувавши показники фінансової стабільності та ділової активності. Дані для розрахунків наведені в таблиці.

Склад фінансово-економічного капіталу підприємств

(тис. грн)

Показники	Підприємство 1		Підприємство 2	
	Звітний Рік	Плановий рік	Звітний рік	Плановий рік
Власний капітал	16850	17300	14560	1570
Оборотні активи	7900	8200	5820	6140
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	105	112	89	96
Загальні активи	31500	32400	30300	31430
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	2400	2200	1300	1120
Поточні зобов'язання і забезпечення	10700	10300	8290	7980

За отриманими результатами порівняти конкурентні переваги підприємств та зробити висновки щодо їх забезпечення.

ТЕМА 8. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

1. Поняття конкурентоспроможності продукції підприємства.
2. Принципи, критерії та загальний порядок оцінки конкурентоспроможності товарів.
3. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції
4. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару.

Контрольні запитання

1. Якими принципами необхідно керуватись для визначення сутності поняття «конкурентоспроможність продукції»?
2. Які аспекти притаманні поняттю «конкурентоспроможність продукції»?
3. чому суть розбіжностей та різноманітних авторських позицій стосовно визначення поняття «конкурентоспроможність продукції»?
4. Обґрунтуйте сутність конкурентоспроможності продукції
5. У чому суть управління конкурентоспроможністю продукції?
6. За якими принципами відбувається побудова системи управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві?
7. Обґрунтуйте концепцію управління конкурентоспроможністю продукції.
8. У чому сутність критеріального рівня управління конкурентоспроможністю продукції?
9. Перелічіть фактори, критерії, чинники конкурентоспроможності продукції. Охарактеризуйте їх.
10. За якими принципами відбувається оцінювання конкурентоспроможності продукції?
11. Перелічіть етапи оцінювання конкурентоспроможності продукції.
12. У чому суть порівняльної характеристики використання показників конкурентоспроможності продукції?
13. Які методи використовують для оцінювання конкурентоспроможності продукції?
14. Перелічіть показники оцінювання конкурентоспроможності продукції.
15. Охарактеризуйте комплексні показники конкурентоспроможності продукції.

Теми для підготовки доповідей

1. Конкурентоспроможність продукції: сучасні підходи та стратегії.
2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність продукції в умовах глобалізації.

3. Роль інновацій в підвищенні конкурентоспроможності продукції.
4. Вплив цифрових технологій на управління конкурентоспроможністю продукції..
5. Конкурентоспроможність продукції в умовах кризи.

Практичні та ситуаційні завдання

Завдання 1. На ринок вийшов новий конкурент з продуктом, схожим на ваш. Як ви відреагуєте на цю ситуацію? Пропонуйте кілька варіантів стратегій.

Завдання 2. Зміна потреб споживачів: Потреби споживачів змінилися. Ваша продукція більше не відповідає їхнім очікуванням. Які кроки ви можете вжити для оновлення продуктової лінійки?

Завдання 3. Ваше підприємство зіткнулося з економічною кризою. Як ви будете підтримувати конкурентоспроможність продукції в таких умовах?

Завдання 4. Технологічні зміни: З'явилися нові технології, які можуть значно покращити вашу продукцію. Як ви будете впроваджувати ці технології, мінімізуючи ризики?

Завдання 5. Розробка стратегії: Створіть стратегію підвищення конкурентоспроможності продукції для вигаданої компанії, що працює на конкурентному ринку.

Завдання 6. Проведіть аналіз конкурентів вашої компанії. Визначте їхні сильні та слабкі сторони, а також можливості для диференціації вашої продукції.

Завдання 7. Оцінка конкурентоспроможності: Розробіть систему оцінки конкурентоспроможності продукції вашої компанії. Визначте ключові показники ефективності.

Завдання 8. Проект. Розробка нової продукції: Створіть концепцію нового продукту, який би мав високий рівень конкурентоспроможності на ринку. При виконанні завдань студентам рекомендується: використовувати різноманітні джерела інформації: наукову літературу, статистичні дані, матеріали компаній тощо. Застосовувати методи аналізу: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця BCG тощо. Працювати в команді: Об'єднуватися в групи для спільного виконання завдань.

Тестові завдання

1. Оберіть визначення, яке не характерне для поняття «конкурентоспроможність продукції»:
 - а) складне багатоаспектне поняття, яке визначає здатність продукції зайняти та утримувати позицію на конкурентному ринку в певний період за конкуренції з іншою аналогічною продукцією;
 - б) відносне поняття, чітко пов'язане з конкретним сегментом ринку й часом продажу;

- в) метод, що передбачає використання фактичних статистичних даних за попередні роки при встановленні планових показників реалізації продукції;
- г) характеристика продукції, яка відображає її відмінність від продукції-конкурента за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі та за витратами на її задоволення.

2. Розбіжності та різноманітність авторських позицій стосовно визначення поняття «конкурентоспроможність продукції» пов'язані з...:

- а) характеристикою будь-якої складової конкурентоспроможності продукції (конкурентоспроможність виробничого, трудового потенціалів підприємств);
- б) ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції;
- в) масштабами розгляду конкурентоспроможності продукції (на регіональному, національному або світовому ринках (підприємство, галузь, країна)); заміною одного поняття іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень);
- г) сукупністю спеціальних знань і практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності.

3. Оберіть визначення, яке найбільш повно висвітлює сутність поняття «управління конкурентоспроможністю продукції»:

- а) самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність суб'єкта господарювання з метою досягнення економічного та соціального розвитку й одержання прибутку;
- б) сукупність активних суб'єктів і сил, що діють за межами підприємства, впливають на його стратегію і безпосередньо не контролюються;
- в) характеристика, яка відображає відповідність певної продукції конкретним потребам споживача, що включають переваги й вимоги до споживчих властивостей продукції та витрати на її придбання порівняно з конкурентною продукцією, представленою на ринку в певний момент часу;
- г) сукупність взаємоузгоджених заходів і дій, що відображають довгострокові цілі та основні напрямки діяльності з обґрунтуванням ресурсного забезпечення.

4. Які принципи не лежать в основі побудови концепції управління конкурентоспроможністю продукції?

- а) використання загальновідомих наукових методів і показників вимірювання;
- б) відносний характер конкурентоспроможності продукції;
- в) регулювання фіскальної функції органів місцевого самоврядування;
- г) застосування тільки кількісних методів оцінювання.

5. На основі яких теорій не відбувається управління конкурентоспроможністю продукції?

- а) сталого розвитку;
- б) соціально-етичного маркетингу;
- в) економічного аналізу;
- г) демографічного зростання.

6. Оберіть об'єкти, які не належать до механізму управління конкурентоспроможністю продукції:

- а) потреби та купівельні фонди споживачів, цільові ринкові сегменти;
- б) обсяги співпраці з виробничим та логістично-постачальницьким секторами, масштаби соціальної відповідальності на споживчому ринку;
- в) політична ситуація в країні, транспортна інфраструктура регіону, рівень транскордонної співпраці;
- г) фінансове, матеріально-технічне та інтелектуально-кадрове забезпечення, інвестиційно-інноваційний потенціал розвитку

7. Діяльність щодо встановлення у нормативних документах певних вимог (норм, правил та характеристик) з метою гарантування безпеки продукції для навколишнього середовища, життя, здоров'я та майна споживачів, якості продукції відповідно до рівня розвитку науки, техніки та технології – це:

- а) стандартизація;
- б) сертифікація;
- в) система якості;
- г) диверсифікація.

8. Оберіть критерії конкурентоспроможності товарів підприємства:

- а) гострота конкуренції, місткість, підготовленість, стабільність і перспективність ринку;
- б) збалансованість, окупність, привабливість, диверсифікованість, відповідальність;
- в) соціальна адресність, безпечність, споживча новизна, імідж, достовірність;
- г) доступність послуги, культура та умови обслуговування.

9. За якими принципами не проводиться оцінювання конкурентоспроможності продукції?

- а) протилежності цілей і засобів, врахування особливостей різних сегментів ринку, переважно раціональної поведінки суб'єктів ринку;
- б) формування номенклатури критеріїв конкурентоспроможності з врахуванням рекомендованих вимог до продукції та перевищенням обов'язкових вимог;
- в) зростання якісних параметрів та кількісної величини оборотних коштів, прискорення інкасації грошових коштів, збільшення розрахунків готівкою;

г) оцінювання з позиції певного суб'єкта ринку, орієнтація на певний тип ринку або на конкретний сегмент ринку.

10. Які виокремлюють методи оцінювання конкурентоспроможності продукції за показниками, на основі яких здійснюється таке оцінювання?

- а) статистичний, економетричний, ілюстративний, математичний;
- б) диференційований, комплексний, змішаний;
- в) прямі, непрямі;
- г) розрахунково-аналітичний, матричний, графічний.

11. Оберіть методи, які належать до розрахунково-аналітичних методів оцінювання конкурентоспроможності продукції:

- а) органолептичні, реєстраційні, вимірювальні, соціологічні;
- б) експериментальні, розрахункові, статистичні, аналітичні, маркетингові;
- в) комерційні, техніко-економічні, нормативно-правові;
- г) модель Розенберга, модель з ідеальною точкою, оцінювання на основі рівня продажів.

12. Якість продукції – це:

- а) сукупність властивостей продукції, які обумовлюють її здатність задовольняти певні потреби відповідно до її призначення;
- б) механізм виготовлення виробів, призначених для власних потреб підприємства;
- в) об'єктивна необхідність розвитку суспільних форм організації виробництва;
- г) можливість зменшити витрати підприємства.

ТЕМА 9. СКЛАДОВІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1. Сутність та поняття конкурентоспроможності підприємства. Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, їх класифікація та ієрархія.
2. Діагностика стану організації за методами:
 - 2.1 Матричні методи (SWOT-аналіз, BCG, модель GE/Mc Kinsey, Shell/DPM, ADL/LC)
 - 2.2. Графічний метод оцінки конкурентоспроможності (багатокутник конкурентоспроможності)
 - 2.3. Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства (метод, що базується на теорії ефективної конкуренції.).
3. Сутність бенчмаркінгу та його види. Особливості застосування бенчмаркінгу.
4. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів.
5. Загальна блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Контрольні запитання

1. Що таке «конкурентоспроможність»? Чим відрізняється «конкурентоспроможність підприємства» від «конкурентоспроможності продукції»?
2. Обґрунтуйте необхідність проведення діагностики стану підприємства за різними методами.
3. Для чого призначений SWOT-аналіз? Охарактеризуйте технологію його проведення.
4. У чому, на Ваш погляд, полягають труднощі проведення стратегічного аналізу і планування портфелю товарів за допомогою матриці БКГ на вітчизняних підприємствах?
5. У яких умовах зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства доцільно використовувати рекомендації матриці БКГ?
6. З якою метою використовують модель БКГ?
7. Які недоліки має модель БКГ?
8. Яку стратегію можна рекомендувати "дійним коровам", "собакам", "важким дітям", "зіркам"?
9. Охарактеризуйте матрицю АДЛ: призначення, етапи побудови, переваги та недоліки.
10. Що являє собою модель GE/McKinsey? Яка її головна мета?
11. За якими правилами будується матриця GE/McKinsey і як характеризуються позиції різних видів бізнесу в її стратегічному просторі?

12. Які фактори аналізуються для визначення загальної оцінки сильних сторін бізнесу та його ринкової привабливості у моделі GE/McKinsey?

13. Які недоліки має модель GE/McKinsey? Чим вона відрізняється від моделі BCG (назвіть як позитивні, так і негативні відмінності)?

14. Охарактеризуйте зміст моделі Shell/DPM і рекомендовані нею стратегії.

15. Які напрями розвитку підприємства вважаються оптимальними з погляду моделі Shell/DPM ?

16. Переваги і недоліки графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства.

17. Які позитивні і негативні сторони моделі Shell/DPM?

18. Охарактеризуйте алгоритм методу, що базується на теорії ефективної конкуренції.

19. Для чого призначений бенчмаркінг? Охарактеризуйте його види та особливості застосування.

20. В чому полягає необхідність системно-процесного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства.

21. Для чого призначена блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства?

Теми для підготовки доповідей

1. Історія виникнення бенчмаркінгу та особливості його використання на сучасних підприємствах

2. Конкурентний статус фірми

3. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства на прикладі... .

Практичні та ситуаційні завдання

Завдання 1. Побудуйте матрицю БКГ на прикладі підприємства ТОВ "Харківський Автоцентр" на основі вихідних даних, що подані в таблиці

Таблиця

Вихідні дані підприємства ТОВ "Харківський Автоцентр"

№ п/п	Продукція	Випуск продукції, грн		Частка ринку підприємства, %	Частка ринку конкурента, %
		2022 р.	2023 р.		
1	Opel Adam	302 450	303 450	19	18
2	Opel Mokka	354 200	302 000	11	16
3	Opel Astra	328 900	252 600	7	13
4	Chevrolet Aveo New Sedan	178 055	188 810	25	23
5	Chevrolet Cruze Sedan	215 100	227 050	16	12
6	Chevrolet Niva	227 050	241 390	19	10

7	ЗА3 Vida	142 205	151 765	5	15
8	Forza Hatchback	119 500	127 865	18	22
9	Lanos	106 355	113 525	33	37

Завдання 2. Побудуйте модель привабливості/конкурентоспроможності (матриця Мак Кінсі) мережі ресторанів «Restaron» на основі наступних даних: Мережа ресторанів «Restaron» працює на таких сегментах ринку ресторанних послуг:

- традиційна західноукраїнська (львівська) кухня (кафе «Кентавр» – СБО «А»);
- кавказька кухня (ресторан «Тарон» – СБО «Б»);
- кнайпи («Mons Pius: Пиво і М'ясо» – СБО «В»).

Слід побудувати матрицю Мак-Кінсі та визначити за нею можливі стратегії для відповідних СБО мережі «Restaron» на основі інформації про привабливість відповідних сегментів ринку та конкурентоспроможність відповідних СБО (табл.):

Таблиця

Оцінка привабливості ринку

Критерії привабливості	Вагомість	Оцінка, бали			Зважені значення показників		
		СБО «А»	СБО «Б»	СБО «В»	СБО «А»	СБО «Б»	СБО «В»
1. Темпи зростання ринку	0,4	4	2	5	1,6	0,8	2
2. Інтенсивність конкуренції	0,3	4	1	5	1,2	0,3	1,5
3. Місткість ринку	0,2	4	4	2	0,8	0,8	0,4
4. Можливість нецінової конкуренції	0,1	4	5	4	0,4	0,5	0,4
<i>Всього</i>	1				4	2,4	4,3

Таблиця

Оцінка конкурентоспроможності СБО

Критерії конкурентоспроможності	Вагомість	Оцінка, бали			Зважені значення показників		
		СБО «А»	СБО «Б»	СБО «В»	СБО «А»	СБО «Б»	СБО «В»
1. Відносна ринкова частка	0,3	4	5	3	1,2	1,5	0,9
2. Собівартість продукції	0,25	4	4	2	1	1	0,5
3. Рівень освоєння технології	0,25	4	5	3	1	1,25	0,75
4. Імідж фірми	0,2	4	4	2	0,8	0,8	0,4
<i>Всього</i>	1				4	4,55	2,55

Завдання 3. На основі даних таблиці коефіцієнт конкурентоспроможності на

прикладі умовного підприємства ТОВ "Веселка". Основний вид діяльності підприємства - реалізація мінеральної води.

Таблиця

Показники конкурентоспроможності ТОВ "Веселка"

№ Показники конкурентоспроможності	2022 р.	2023 р.	Бали
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)			
1.1 Показник витрат на одиницю продукції	0,63	0,6	15
1.2 Фондовіддача	5,67	10,3	5
1.3 Рентабельність товару	26	26	10
1.4 Показник продуктивності праці	813	629	15
2. Фінансове положення підприємства (ФП)			
2.1 Коефіцієнт автономії	0,74	0,74	10
2.2 Коефіцієнт платоспроможності	1,99	1,75	15
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,003	0,03	5
2.4 Коефіцієнт оборотності обігових коштів	2,85	2,22	15
3. Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)			
3.1 Рентабельність продаж	26,5	25,9	15
3.2 Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією	7,3	6,2	15
3.3 Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей	2,3	2,1	15
3.4 Коефіцієнт ефективності реклами а засобів стимулювання збуту	1,3	0,9	15
4. Конкурентоспроможність товару (КТ)			
4.1 Якість товару	3,0	3,0	10

Завдання 5. На основі даних таблиці побудуйте багатокутник конкурентоспроможності

Таблиця

Порівняльна характеристика конкурентів

№	Економічний індикатор	Од.вимір у	ТОВ "Молоч ник"	ТОВ "Селянин"
1.	Виробнича потужність підприємства	Тис.т./рік	1,8	0,6
2.	Завантаженість виробничих потужностей	%	46,5	49,7
3.	Середньорічна вартість основних засобів	Тис.грн.	3460,0	499,1
4.	Величина оборотного капіталу	Тис.грн.	2564,0	368,5
	Коефіцієнт зносу основних засобів		0,412	0,134
6.	Чисельність ПВП	Чол.	99	35
7.	Рентабельність виробництва	%	0,08	0,14
8.	Капіталовіддача		5,7	5,4

Тестові завдання

1. Конкурентоспроможність підприємства – це:

- А. це здатність продукції бути привабливішою для покупця в порівнянні з іншими виробами аналогічного виду й призначення, завдяки кращій відповідності її якісних і вартісних характеристик вимогам ринку й споживчим оцінкам.
- Б. Відносна характеристика, яка відображає відмінності у розвитку даного підприємства від розвитку конкурентних підприємств за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей і за ефективністю виробничої діяльності.
- В. Здатність об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним певної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку.
- Г. економічний процес взаємодії і боротьби товаровиробників за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів, за отримання найбільших прибутків.

2. Який принцип передбачає те, що результати дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства повинні базуватися на повній та достовірній інформації про зовнішні та внутрішні умови його функціонування і відображати реальні конкурентні позиції суб'єкта господарювання?

- А. Оптимальність;
- Б. Об'єктивність;
- В. Системність;
- Г. Динамічність.

3. Отримання короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку передбачає стратегія:

- А. «Збереження частки ринку»
- Б. «Збільшення частки ринку»
- В. «Збирання врожаю»
- Г. «Ліквідація бізнесу»

4. До якої концепції відноситься дане визначення: основне теоретичне положення моделі полягає в тому, що і окремо взятий вид бізнесу будь-якої організації може перебувати на одній із зазначених стадій життєвого циклу, і, отже, його потрібно аналізувати відповідно саме з цією стадією?

- А. Концепція Бостонської консультативної групи
- Б. Концепція Mc Кінсі
- В. Концепція Артур де Літл
- Г. Концепція конкуренції DPM

5. Яка модель являє собою матрицю, що складається з 9 груп для

відображення і порівняльного аналізу стратегічних позицій напрямів господарської діяльності організації?

- А. Концепція Бостонської Консультативної Групи
- Б. Концепція Мак-Кінсі
- В. Концепція Артур Де Літл
- Г. Концепція конкуренції DPM

6. Для якої стратегії характерно: скоротити асортимент, звести до мінімуму капіталовкладення, короткострокові перспективи, зайняти позицію до відступу?

- А. Стратегія «збору врожаю»;
- Б. Стратегія елімінації;
- В. Стратегія захисту позицій;
- Г. Стратегія вибіркового розвитку.

7. Вкажіть правильну послідовність дій для SWOT-аналізу:

- А. Ідентифікація та аналіз слабких сторін потенціалу підприємства.
- Б. Ідентифікація та вивчення факторів зовнішнього оточення підприємства
- В. Узгодження сил (слабкостей) із можливостями (загрозами)
- Г. Ідентифікація та аналіз сильних позицій складових потенціалу

8. На підставі матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ) можна зробити висновки щодо:

- А. Визначення стратегічної позиції стратегічних одиниць бізнесу;
- Б. Співвідношення “ціна/якість” товару підприємства, що аналізується та його конкурентів;
- В. Потенційного збуту продукції;
- Г. Перспективних напрямків інвестування.

9. Для методу визначення конкурентоспроможності, що побудований на базі теорії ефективної конкуренції, основним інструментом аналізу конкурентоспроможності виступає зіставлення стану підприємства, що входить до скалу кластера:

- А. З конкуруючими фірмами даного кластера і з середньо-галузевими показниками;
- Б. З конкуруючими фірмами інших кластерів;
- В. З виробниками товарів-аналогів;
- Г. З середньо-галузевими показниками.

10. У моделі АДЛ вибір стратегії відбувається залежно від:

- А. Конкурентної позиції підприємства і фази життєвого циклу сектору ринку;
- Б. Темпу зростання і відносної частки ринку;
- В. Фази життєвого циклу підприємства і рентабельності діяльності;
- Г. Показників господарської діяльності, що відображені в формах фінансової звітності.

ТЕМА 10. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

1. Поняття соціальної відповідальності та її взаємозв'язок з конкурентоспроможністю підприємства. Концепція соціальної відповідальності бізнесу як ідея сталого розвитку. Соціальна відповідальність бізнесу як складова частина його конкурентоспроможності.

2. Напрямки і форми соціальної діяльності підприємства. Інституційні основи корпоративної соціальної відповідальності підприємств

3. Організаційне забезпечення соціальної відповідальності бізнесу як фактор підвищення конкурентного потенціалу підприємства. Соціальна звітність підприємства

4. Корпоративна соціальна відповідальність в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Контрольні запитання

1. Охарактеризувати конкурентне середовище підприємства.
2. Розкрити систему та процес управління конкурентоспроможністю підприємства.
3. Які існують методи оцінки конкурентоспроможності підприємства?
4. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства.
5. Вимоги до управління конкурентоспроможністю підприємства.
6. Дайте визначення соціальній відповідальності.
7. Поясніть сутність принципів соціальної відповідальності.
8. Які ознаки розкривають сутність соціальної відповідальності?
9. Дайте характеристику видам соціальної відповідальності.

Практичні та ситуаційні завдання

Завдання 1. Описати існуючі аргументи «за» та «проти» соціальної відповідальності бізнесу на основі концепцій «корпоративного егоїзму», «корпоративного альтруїзму» та «розумного егоїзму». Сформулювати та висловити особисту думку на проблему «належної ролі бізнесу в суспільстві». Яким чином розрізняються прояви соціальної відповідальності з боку трьох організацій: металургійного заводу, лікарні й університету? Виділити характерні риси соціальної відповідальності кожної з організацій.

Завдання 2. Визначити основні напрями соціальної відповідальності ВУЗу (перед студентами, викладачами, суспільством, підприємствами; а також у зворотному напрямку) та відповідно заповнити табл. Методичні вказівки: Вищий навчальний заклад (далі – ВУЗ) – це юридична особа, що реалізовує відповідно до ліцензії освітню програму вищої професійної освіти, і традиційно є об'єктом вивчення різних наук:

економічних, юридичних, соціологічних, педагогічних і інших. ВУЗ – це важливий соціальний інститут, в якому створюються суспільні блага (освітні послуги) і нормативи, зразки поведінки, взаємин в колективі і із зовнішнім середовищем – із зацікавленими сторонами (зовнішніми партнерами, клієнтами, органами влади і т.п.).

ВУЗ володіє наступними властивостями соціального інституту:

- стійкістю форми організації спільної діяльності людей;
- здатністю інтегруватися з соціально-політичною, ідеологічною і ціннісною структурою регіону;
- спрямованістю освітніх послуг вузу на обслуговування і розвиток людини;
- наявністю матеріальних засобів і умов, що забезпечує успішне здійснення соціальних функцій;
- є генератором соціальних норм поведінки, що здійснює соціальний контроль їх дотримання.

Для розуміння ролі вузу як соціально відповідального інституту необхідно розглянути функції, які він виконує через займане в суспільстві положення:

1) відтворення суспільного інтелекту – надання суспільству освітніх послуг, направлених безпосередньо на обслуговування людини і вільний його розвиток;

2) підготовку висококваліфікованих кадрів – еліти суспільства як одного з вирішальних чинників розвитку системи освіти в цілому, а також забезпечення науково-технічного і соціально-економічного прогресу країни;

3) формування ринку праці – створювані у вузі нові знання напряму впливають на ринок праці, заставляючи переоцінювати значення тих або інших професійних навиків, змінюючи кількісні і якісні вимоги до трудових ресурсів;

4) розвиток культури і норм поведінки (кодекс поведінки, логотип і фірмовий стиль, колективний договір, положення по оплаті праці, винагородам і преміям), наявність і дотримання яких багато в чому визначає психологічний клімат у вузі і його ринкову капіталізацію;

5) стабілізацію соціальних стосунків – вуз виступає активним учасником соціальних взаємодій із зацікавленими сторонами і безліччю представників соціального середовища регіону, якому він знаходиться. Результати досліджень оформіть у таблиці за зразком, що приведено нижче.

Таблиця

Напрями соціальної відповідальності ВУЗу

Відповідальність перед:	Напрями соціальної відповідальності	
	ВУЗу	студентів
- ВУЗом		
- студентами		
- викладачами		
- підприємствами		

- суспільством (у т.ч. органи влади)		
Відповідальність перед:	Напрями соціальної відповідальності	
	викладачів	підприємств
- ВУЗом		
- студентами		
- викладачами		
- підприємствами		
- суспільством (у т.ч. органи влади)		

Тестові завдання

1. Оберіть визначення, яке не характеризує сутність поняття «соціальна відповідальність»:

- а) вираз всієї багатоманітності соціальних відносин та узагальнений вираз всіх форм відповідальності;
- б) обов'язок індивіда виконувати відповідні політичні, юридичні та моральні вимоги, які встановлюються суспільством, державою чи колективом;
- в) характеристика, яка відображає відповідність певної продукції конкретним потребам споживача, що охоплюють переваги й вимоги до споживчих властивостей продукції та витрати на її придбання порівняно з конкурентною продукцією, представленою на ринку в певний момент часу;
- г) зовнішня негативна реакція з боку суспільства на нормопорушуючі дії суб'єкта, що руйнують соціальну комунікацію, і легітимна соціальна відповідь на неприпустиму поведінку через реалізацію принципу покарання.

2. Оберіть сутнісні характеристики, які не належать до соціальної відповідальності:

- а) охоплює політичну, громадянську, партійну, виробничу, правову, моральну, сімейно-побутову відповідальності;
- б) набуває ознак моральної, персональної, політичної, адміністративної відповідальностей;
- в) визначає обсяг необхідних капіталовкладень у створення підприємства;
- г) існує в різних видах та залежить від різновидів соціальних норм.

3. Які існують види соціальної відповідальності?

- а) моральна, політична, корпоративна, релігійна;
- б) правова, недобросовісна, державна;
- в) товарна, інвестиційна, логістична, психологічна;
- г) фінансова, економічна, інноваційна, технологічна, силова.

4. Яка відповідальність настає у випадку порушення норм державноорганізованого права?

- а) неправова;

- б) правова;
- в) фінансово-інвестиційна;
- г) соціально-економічна.

5. Який вид неправової відповідальності настає у випадку порушення традицій, звичаїв, норм культури та естетичних норм?

- а) моральна;
- б) політична;
- в) корпоративна;
- г) релігійна.

6. Оберіть ознаки, які не є спільними для соціальної та правової відповідальностей:

- а) існують у певній сфері та регламентуються певним різновидом соціальних норм;
- б) виробляють повагу до прав та свобод людини і є проявами культури суспільства;
- в) підвищують ефективність використання виробничої потужності підприємства, використовуючи систему нормативної прогностичної інформації;
- г) мають динамічний характер, тобто розвиваються та трансформуються разом із суспільними відносинами.

7. Оберіть визначення, яке найбільш повно висвітлює сутність поняття «соціальна відповідальність підприємства»:

- а) відповідальність керівництва та персоналу підприємства за вплив рішень і дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорості та етичної поведінки, яка зважає на очікування зацікавлених сторін, відповідає чинному законодавству і міжнародним нормам поведінки;
- б) свідомо обґрунтоване визначення та підтримання необхідних пропорцій розвитку підприємства;
- в) сукупність спеціальних знань і практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій;
- г) певний аспект менеджменту підприємства, спрямований на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

8. До аргументів «за» проведення підприємством політики соціальної відповідальності не належать: а) довгострокова зацікавленість бізнесу в суспільному визнанні;

- б) профілактика соціальних проблем є важливішою, ніж їх вирішення;
- в) відмова від надмірної максимізації прибутку;
- г) можливість «конвертації» соціальних проблем у прибутковий бізнес.

9. До аргументів «проти» проведення підприємством політики соціальної відповідальності не належать: а) витрати на забезпечення соціальної

активності;

- б) брак широкої суспільної підтримки;
- в) нові шляхи вирішення соціальних проблем;
- г) брак навичок вирішення соціальних завдань.

10. Які види відповідальності складають основу піраміди соціальної відповідальності підприємства А. Керролла?

- а) фінансова, економічна, інноваційна, технологічна, силова;
- б) товарна, інвестиційна, логістична, психологічна;
- в) правова, недобросовісна, державна;
- г) філантропічна, етична, правова, економічна.

ТЕМА 11. РОЗРОБЛЕННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1. Концепція розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.
2. Фактори успіху програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.
3. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності
4. Вибір номенклатури параметрів, які використовуються при оцінюванні конкурентоспроможності.
5. Програми підвищення конкурентоспроможності галузі та країни.
6. Формулювання збалансованої системи показників.

Контрольні запитання

1. Що таке програма підвищення конкурентоспроможності? Які її основні компоненти?
2. Які етапи розробки такої програми? Опишіть кожен етап детально.
3. Які методи аналізу використовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства?
4. Які стратегії підвищення конкурентоспроможності ви знаєте? Наведіть приклади.
5. Яка роль маркетингу в реалізації програм підвищення конкурентоспроможності?
6. Як пов'язані поняття "інновації" і "конкурентоспроможність"?
7. Які ризики пов'язані з реалізацією програм підвищення конкурентоспроможності?
8. Як оцінити ефективність реалізованої програми? Які показники для цього використовуються?
9. Яка роль держави в підтримці програм підвищення конкурентоспроможності підприємств?
10. Як змінюються підходи до управління конкурентоспроможністю в умовах глобалізації?

Теми для підготовки доповідей

1. Роль інновацій в підвищенні конкурентоспроможності.
2. Управління життєвим циклом продукту та його вплив на конкурентоспроможність.
3. Конкурентоспроможність українських підприємств на світових ринках: проблеми та перспективи.
4. Вплив цифрових технологій на управління конкурентоспроможністю підприємства.
5. Управління якістю як фактор підвищення конкурентоспроможності.
6. Порівняльний аналіз систем управління

конкурентоспроможністю в різних країнах

Практичні та ситуаційні завдання

Завдання 1. Порівняйте програми підвищення конкурентоспроможності двох компаній з різних галузей. Визначте спільні та відмінні риси, а також фактори успіху або невдачі.

Завдання 2. Проаналізуйте досвід успішних українських або зарубіжних компаній у підвищенні конкурентоспроможності. Які інструменти та методи вони використовували?

Завдання 3. Проаналізуйте державні програми підтримки підприємництва в Україні. Які їхні сильні та слабкі сторони? Як вони впливають на конкурентоспроможність українських компаній?

Завдання 4. Ситуаційні завдання з елементом невизначеності

Несподівана криза: Ваша компанія успішно реалізувала програму підвищення конкурентоспроможності, але раптово виникла глобальна економічна криза. Які коригування ви внесете в програму?

Зміна технологій: З'явилася нова технологія, яка може радикально змінити вашу галузь. Як ви адаптуєте свою компанію до цих змін?

Зміна потреб споживачів: Споживачі стали більш вимогливими до екологічності продукції. Як ваша компанія може відповідати цим вимогам, не втративши конкурентоспроможності?

Завдання на розробку стратегій

Завдання 5. Стратегія Blue Ocean: Розробіть стратегію створення нового ринку для вашого продукту або послуги (стратегія Blue Ocean).

Завдання 6. Стратегія диференціації: Розробіть стратегію диференціації вашої продукції від конкурентів. Які унікальні пропозиції ви можете запропонувати клієнтам?

Завдання 7. Стратегія фокусування: Розробіть стратегію фокусування на вузькій ніші ринку. Які переваги дасть така стратегія?

Тестові завдання

1. Оберіть визначення, яке найбільш повно характеризує сутність поняття «програма підвищення конкурентоспроможності підприємства»:

- а) сукупність властивостей та характеристик продукту, котрі надають йому здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби;
- б) обов'язок індивіда виконувати відповідні політичні, юридичні та моральні вимоги, які встановлюються суспільством, державою чи колективом;
- в) організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, виконання котрого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів;
- г) зовнішня негативна реакція з боку суспільства на нормопорушуючі дії

суб'єкта, що руйнують соціальну комунікацію, і легітимна соціальна відповідь на неприпустиму поведінку через реалізацію принципу покарання.

2. Яка характерна ознака не властива програмі підвищення конкурентоспроможності підприємства?

- а) складна організаційна структура (залучення великої кількості виконавців і організація їх кооперації);
- б) невиконання керівництвом правових норм із забезпечення належних умов праці;
- в) складна динаміка функціонування та великі терміни розробки;
- г) суттєві ризики успішного виконання.

3. Оберіть визначення, яке найбільш повно характеризує сутність поняття «управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства»:

- а) підготовка інвестиційних проектів для державних і відомчих структур щодо спільного розвитку соціального та інтелектуального капіталу на територіях функціонування підприємств;
- б) зовнішня негативна реакція з боку суспільства на нормопорушуючі дії суб'єкта, що руйнують соціальну комунікацію, і легітимна соціальна відповідь на неприпустиму поведінку через реалізацію принципу покарання;
- в) мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів протягом розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності для досягнення визначених у програмі результатів щодо складу та об'єму робіт, вартості, часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності та рівня задоволення учасників програми;
- г) характеристика, яка відображає відповідність певної продукції конкретним потребам споживача, що охоплюють переваги й вимоги до споживчих властивостей продукції та витрати на її придбання порівняно з конкурентною продукцією, представленою на ринку в певний момент часу.

4. Який принцип не покладається в основу управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?

- а) дотримання термінів та збалансованості ресурсів, що використовуються;
- б) відповідальність працівників за рішення їхніх керівників у процесі реалізації програми;
- в) організація єдиного керування на всіх стадіях розробки та реалізації програми;
- г) комплексне врахування інтересів усіх залучених і зацікавлених сторін, а насамперед – учасників програми.

5. Які засоби не використовуються на підприємстві для підвищення конкурентоспроможності?

- а) реорганізація державних служб контролю підприємницької діяльності;
- б) кошти працівників та їх сімей, які виявили бажання взяти участь у нагромадженні і розподілі прибутку підприємства;

- в) участь у державних програмах розвитку інфраструктури територій функціонування;
- г) промисловий інжиніринг, розробка та реалізація програм інвестиційної діяльності.

6. Які організаційні форми не можуть бути впроваджені підприємством для підвищення конкурентоспроможності?

- а) інституалізація соціального партнерства та перехід до тарифної системи колективно-договірної регулювання зайнятості та оплати праці;
- б) запровадження організаційно-стратегічного підходу до управління розвитком трудових відносин;
- в) повна безвідповідальність функціональних підрозділів перед керівництвом підприємства у бізнес-процесах;
- г) удосконалення та узгодження організаційно-правових форм бізнесу і зайнятості

7. У якій сфері не може бути забезпечене підвищення конкурентоспроможності підприємства? а) управління людськими ресурсами;

- б) застосування населенням громадських об'єднань;
- в) управління інноваціями та технологіями;
- г) використання інформації.

8. Оберіть способи підвищення конкурентоспроможності підприємства у стратегічному періоді:

- а) модернізація обладнання, всебічне зниження витрат, зміна асортиментної політики, обґрунтована рекламна політика;
- б) збільшення народжуваності населення, поліпшення державної соціальної політики, підвищення купівельної спроможності населення;
- в) збільшення кількості малих підприємств, скорочення прямих іноземних інвестицій, зниження рівня капіталізації підприємства;
- г) поліпшення податкового законодавства, збільшення підприємств-конкурентів, підвищення транспортних витрат.

9. Завдяки яким економічним зовнішнім передумовам розпочинається розробка програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?

- а) швидкий науково-технічний розвиток, виникнення нових технологій і товарів-замінників, підвищення вимог до сертифікації продукції в галузі;
- б) сприятлива для розвитку галузі політика органів влади, захист вітчизняного виробника, законодавчі обмеження;
- в) демографічна ситуація, зміна потреб і купівельної спроможності споживачів, наявність кваліфікованої робочої сили;
- г) виникнення нових товарних ринків, підвищення вимог до якості продукції, загострення конкуренції, завершення життєвого циклу продукції, активна інвестиційна політика.

10. Завдяки яким фінансовим внутрішнім передумовам розпочинається розробка програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?

а) усвідомлення менеджером необхідності впровадження програми та її підтримка вищим керівництвом, наявність або виокремлення центрів прийняття рішень, децентралізація управління;

б) відповідне коло наявних технологій; знання новітніх технологій; великий науковий потенціал; достатній рівень технічної підготовки виробництва; ґрунтовна конструкторська підготовка;

в) наявність достатньої кількості власних та/або залучених коштів на впровадження нових розробок, фінансова стабільність та наявність надійних фінансових партнерів;

г) активна участь персоналу в програмі, компетентність і професіоналізм, готовність до змін, гнучкість та цілісність бачення проблем.

ТЕМА 12. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1. Загальна схема оцінювання конкурентоспроможності.
2. Вибір номенклатури параметрів, які використовуються при оцінюванні конкурентоспроможності. Вибір бази порівняння для оцінювання конкурентоспроможності.
3. Загальні підходи до оцінювання конкурентоспроможності галузі, регіону, держави.
4. Формулювання збалансованої системи показників. Особистісна система збалансованих показників (PBSC). Організаційна система збалансованих показників (OBSC). Загальний менеджмент на основі якості (TQM). Управління результативністю (Performance management) та управління компетенціями (Competence management). Цикл навчання Колба (Kolb's learning cycle).

Контрольні запитання

1. Що є завданням управління конкурентоспроможності?
2. Які виділяють чинники забезпечення конкурентоспроможності?
3. Які виділяють етапи життєвого циклу товару?
4. Що характерно для етапу «зростання»?
5. Що характерно для етапу «насичення і занепад»?
6. Які етапи управління якістю виділяють?
7. За яких умов принципи та методи оцінювання конкурентоспроможності можуть бути використані для обґрунтування прийнятих рішень?
8. Які основні напрями виділяють у сфері конкурентоспроможності?
9. Які параметри належать до технічних?
10. Як поділяються параметри призначення?
11. Які параметри належать до економічних?
12. Які виділяють типи баз порівняння?
13. Що характерно для такої бази порівняння, як «потреба покупців»?
14. Які синтетичні компоненти категорії «якість життя» виділяє В. Артеменко?
15. Яку систему показників пропонує В.Є. Реутов?
16. Які показники оцінювання конкурентоспроможності регіонів країни виділяє В.М. Василенко?
17. Що таке «збалансована система показників»?
18. Які виділяють етапи провадження збалансованої системи показників?
19. Які є вигоди від використання збалансованої системи показників?
20. Які виділяють принципи побудови збалансованої системи показників?
21. Що таке «особиста система збалансованих показників»?

22. Що включає «Особиста система збалансованих показників»?
23. Що включає «Організаційна система збалансованих показників»?
24. Що таке «Загальний менеджмент якості»?
25. Що є ціллю загального менеджменту якості?
26. Які принципи загального менеджменту якості виділяють?
27. Які виділяють стадії в «Циклі Д. Колба»?

Теми для підготовки доповідей

1. Складові «Збалансованої системи показників». Сильні та слабкі сторони «Збалансованої системи показників»
2. Моделі системи показників, які виникли на базі недоліків «Збалансованої системи показників»
3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності регіону
4. Трансформація процесу стратегічного управління підприємства при впровадженні збалансованої системи показників

Практичні та ситуаційні завдання

Завдання 1. За кількома показниками діяльності підприємств однієї галузі, провести узагальнюючу оцінку їх конкурентоспроможності. Обов'язковим елементом виконання є обґрунтування значущості кожного з показників рейтингу, яке може бути виконане у різних аспектах:

1. із точки зору стратегічного інвестора;
2. із позиції підприємства — потенційного учасника галузі;
3. із точки зору підприємства — учасника групи;
4. із позиції кредитора.

Завдання 2

Здійсніть порівняльну характеристику існуючих систем управління якістю за такими напрямками:

- особливості, переваги та недоліки системи TQM;
- особливості, переваги та недоліки системи «just in time»

Результати порівняння подайте у вигляді табл.

Таблиця

Порівняльна характеристика систем управління якістю

Існуючі системи управління якістю	Особливості	Переваги	Недоліки
Система управління якістю TQM			
Система управління якістю «just in time»			

Тестові завдання

1. Що з наведеного не відноситься до чинників забезпечення конкурентоспроможності продукції?
 - а) постачальники;
 - б) ціна;
 - в) реалізація;
 - г) канали збуту.

2. Для якого етапу ЖЦТ характерно «максимальний обсяг прибутку»?
 - а) розроблення;
 - б) вихід на ринок;
 - в) зростання;
 - г) зрілість.

3. Скільки виділяють етапів управління якістю?
 - а) два;
 - б) три;
 - в) чотири;
 - г) шість.

4. Що відноситься до основних напрямків досліджень у сфері конкурентоспроможності?
 - а) забезпечення конкурентоспроможності підприємства і продукції на засадах поліпшення науково-технічних параметрів;
 - б) мінімізація витрат за рахунок зниження ціни продукції;
 - в) розвиток дизайну, упаковки, подання продукції у привабливому вигляді на ринку;
 - г) всі відповіді правильні.

5. Конструктивні параметри характеризують:
 - а) основні проектно-конструкторські рішення, які використовуються при розробці й виробництві виробу окремі параметри також можуть бути цілям класифікації;
 - б) належність продукції до певного класу й використовуються при оцінюванні тільки на етапі вибору сфери застосування продукції й товарів-конкурентів, вони є базою для наступного аналізу і в подальших розрахунках не беруть участі;
 - в) властивості продукції, які регламентуються обов'язковими нормами, стандартами й законодавством на ринку, де цю продукцію передбачається збувати;
 - г) правильної відповіді немає.

6. Естетичні параметри характеризують:
 - а) основні проектно-конструкторські рішення, які використовуються при

розробці й виробництві виробу окремі параметри також можуть бути цілям класифікації;

б) належність продукції до певного класу й використовуються при оцінюванні тільки на етапі вибору сфери застосування продукції й товарів-конкурентів, вони є базою для наступного аналізу і в подальших розрахунках не беруть участі;

в) інформаційну виразність, вони моделюють зовнішнє сприйняття продукції й відображають саме такі її зовнішні властивості, які є для споживача найбільш важливими, вони ранжуються за мірою значимості для конкретного виду продукції;

г) правильної відповіді немає.

7. Які з показників конкурентоспроможності входять до системи забезпечення життєдіяльності населення регіонів за В. Артеменком?

а) якість населення;

б) якість соціальної сфери;

в) якість фінансового забезпечення;

г) всі відповіді правильні.

8. Що таке «особиста система збалансованих показників»?

а) система виміру персональної ефективності діяльності, заснованої на досягненні стратегічних цілей особистості;

б) система оцінки та стратегічного розвитку бізнесу підприємства, заснована на системі показників, що характеризують його діяльність у п'яти напрямках: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток персоналу, постачальники;

в) система оцінки та стратегічного розвитку бізнесу підприємства, заснована на системі показників, що характеризують його діяльність у чотирьох напрямках: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток персоналу;

г) система виміру персональної ефективності діяльності, заснованої на досягненні тактичних цілей особистості.

9. Що таке «загальний менеджмент якості»?

а) система виміру персональної ефективності діяльності, заснованої на досягненні стратегічних цілей особистості;

б) підхід до управління організацією, націлений на якість, що ґрунтується на участі всіх її членів і направлений на досягнення як довгострокового успіху шляхом задоволення вимог споживача, так і вигоди для членів організації і суспільства;

в) система оцінки та стратегічного розвитку бізнесу підприємства, заснована на системі показників, що характеризують його діяльність у чотирьох напрямках: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток персоналу;

г) покладання функцій забезпечення якості на працівників відділу контролю

якості.

10. Який з принципів не входить до принципів загального менеджменту якості?

- а) безперервне удосконалення виробництва і діяльності у сфері якості;
- б) безперервне підвищення компетентності працівників організації;
- в) безперервне поліпшення стану навколишнього середовища;
- г) безперервне поліпшення якості.

**Перелік питань для підсумкового контролю
з дисципліни «Управління конкурентоспроможністю
підприємства»**

1. Конкуренція як рушійна сила ринку, її сутність і види.
2. Класифікація економічної конкуренції та її функції. Форми економічної конкуренції.
3. Конкурентоспроможність та її основні ознаки, рівні конкурентоспроможності.
4. Аналіз складових конкурентного середовища.
5. Правові засади державного регулювання економічної конкуренції
6. Основні елементи державної політики регулювання конкуренції в Україні.
7. Методи державного регулювання конкурентного середовища на ринку та запровадження заходів спрямованих на захист та розвиток конкуренції.
8. Види правопорушень у сфері економічної конкуренції. Відповідальність за порушення антимонопольно-конкурентного законодавства.
9. Загальні поняття про середовище підприємства та діагностики конкурентного середовища.
10. Діагностика макросередовища функціонування підприємства. Діагностика мікросередовища підприємства.
11. Ознаки та класифікація методів конкурентної діагностики підприємства.
12. Рушійні сили ринку та інтенсивність конкуренції. Види і вплив рушійних сил.
13. Аналіз діяльності конкурентів. Типологізація конкурентів. Методологічні основи оцінки конкурентів.
14. Поняття потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Основні складові потенціалу конкурентоспроможності підприємства.
15. Концепція розробки та основні елементи програми підвищення потенціалу конкурентоспроможності.
16. Етапи розробки програми підвищення потенціалу конкурентоспроможності.
17. Поняття конкурентних переваг підприємства.
18. Властивості конкурентних переваг.
19. Елементи і стратегії формування конкурентних переваг.
20. Підходи та методи забезпечення конкурентних переваг.
21. Класифікація й сутність основних методів управління конкурентними перевагами.
22. Комплексний та змішаний методи оцінки конкурентоспроможності.
23. Поняття про конкурентний статус. Методика оцінювання рівня конкурентного статусу фірми.
24. Типологія конкурентних стратегій у сфері реалізації стратегічних альтернатив.

25. Поняття конкурентоспроможності продукції підприємства.
26. Принципи, критерії та загальний порядок оцінки конкурентоспроможності товарів.
27. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції
28. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару.
29. Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства
30. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства
31. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства
32. Специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів
33. Поняття соціальної відповідальності та її взаємозв'язок з конкурентоспроможністю підприємства
34. Корпоративна соціальна відповідальність в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.
35. Концепція розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.
36. Фактори успіху програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.
37. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності
38. Вибір номенклатури параметрів, які використовуються при оцінюванні конкурентоспроможності.
39. Програми підвищення конкурентоспроможності галузі та країни.
40. Формулювання збалансованої системи показників.

Науково-дослідні завдання з дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства»

Кожен студент магістрант може підготувати та захистити ессе (доповідь) та виконати науково-дослідне завдання. Воно передбачає підготовку наукової статті до друку в одному із спеціалізованих економічних видань або тез доповідей на конференцію відповідного економічного тематичного напрямку.

Орієнтовна тематика рефератів, навчально-дослідних завдань і тем наукових статей

1. Конкуренція як форма функціонування товарно-ринкового господарювання, форми конкуренції та їх еволюція.
2. Основні види міжнародної конкуренції.
3. Наукові підходи до визначення сутності поняття «конкуренція».
4. Рівні ведення конкурентної боротьби.
5. Сучасні наукові школи, що досліджують маркетинг і конкуренцію.
6. Порівняльна характеристика основних ринкових структур.
7. Визначення конкурентоспроможності товару.
8. Визначення міжнародної конкуренції товару.
9. Поняття конкурентоспроможність з позицій визначення поняття конкурентної боротьби.
10. Заходи щодо поліпшення якості товару (послуг) як чинник підвищення конкурентоспроможності товарів.
11. Стратегія підвищення якості товару як важливий чинник нецінової конкуренції.
12. Сервісне та післясервісне обслуговування як додаткові чинники підвищення привабливості товарів і зростання їх конкурентоспроможності.
13. Система показників якості промислової продукції.
14. Система забезпечення конкурентоспроможності ринкових продуктів.
15. Міжнародні стандарти якості ISO.
16. Використання міжнародних стандартів – важливий чинник підвищення якості продукції.
17. Показники оцінки розподілу ринкових часток між конкурентами та рівня інтенсивності конкуренції.
18. Співвідношення факторів успіху та конкурентного потенціалу підприємства.
19. Властивості конкурентних переваг.
20. Сфери формування та реалізації конкурентних переваг.
21. Процес виділення стратегічних зон господарювання.
22. Система конкурентних стратегій підприємства.
23. Стратегічні показники, що впливають на вибір стратегії.
24. Конкурентні позиції та маркетингові спрямування Ф.Котлера.
25. Конкурентна перевага фірми на ринку М.Портера.

26. Стратегічний профіль фірми Д. Хулея, Д. Лінча та Д. Джоббера.
27. Конкурентні позиції і можливостей щодо поліпшення цих позицій А. Д. Літтла.
28. Конкурентні наміри фірми щодо її товарно-ринкових позицій Р. Майлза і Ч. Сноу.
29. Система конкурентних стратегій підприємства.
30. Стратегії конкурентної поведінки підприємства.
31. Конкурентна стратегія в нових галузях.
32. Базові принципи формування конкурентної стратегії.
33. Головні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
34. Базові принципи управління конкурентоспроможністю підприємства на світовому ринку.
35. Аналіз фінансового стану підприємства як інструмент підвищення його конкурентоспроможності.
36. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства.
37. Специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів.
38. Організація прийняття конкурентоспроможних управлінських рішень, контролю і стимулювання їх реалізації.
39. Визначення конкурентних стратегій конкурентоспроможності для галузей національної економіки.
40. Чинники підвищення конкурентоспроможності галузей (світовий досвід).
41. Визначення шляхів і заходів державного сприяння підвищенню конкурентоспроможності вітчизняного виробництва.
42. Науково-практичне та інституційне забезпечення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності вітчизняного виробництва.
43. Оцінка потенційних можливостей окремих галузей економіки України щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності у світовому господарстві.
44. Формування конкурентоспроможності регіонів України.
45. Вивчення сучасних пріоритетних галузей економіки, які визначають конкурентні переваги країни і регіонів.
46. Умови забезпечення міжнародної конкурентоспроможності регіонів.
47. Економічно обґрунтована регіональна програма управління процесом формування конкурентоспроможності регіону.
48. Основні чинники підвищення конкурентоспроможності національної економіки.
49. Фактори формування конкурентоспроможності країни на внутрішньому і на зовнішньому ринках.
50. Процеси економічної глобалізації та їх вплив на зміни у міжнародній конкурентній боротьбі.

Список використаної літератури

Основна

1. Биков В.А., Комаров Є.І. Управління конкурентоспроможністю: навчальний посібник. М. : РІОР: Инфра-М, 2017. 242 с.
2. Вашків О.П., Собко О.М., Смерека С.Б. Управління конкурентоспроможністю продукції : навч. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272.
3. **Вербівська Л.В.** Судук І. В. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи їх формування. *Наук. журн. «Молодий Вчений»*. К. : видавничий дім «Гельветика», 2017. № 10 (50). С. 827-833.
4. **Вербівська Л.В.** Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства. Економічний простір: Збірник наукових праць. № 187. Дніпро: ПДАБА, 2023. 192 с. С. 78-84. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1322>
5. **Вербівська Л.В.** Інформаційно-комунікаційні технології як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації економіки. / Стратегічні засади сталого розвитку підприємництва і торгівлі в сучасних умовах: колективна монографія / за заг. ред. Є.В. Скляр. Чернівці : Технодрук, 2021. 356 с., С. 59-100.
6. **Вербівська Л.В.** Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. №10. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_10_2023
7. **Вербівська Л.В.** Розвиток інноваційних технологій та конкурентоспроможність підприємства: економічні аспекти безпеки. Економіка та суспільство. 2024. Випуск № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4223/4150>
8. **Вербівська Л.В.**, Андрицький Б.О. Підходи до класифікації конкурентних переваг підприємства. *Регіональна економіка та управління*. 2020. № 4(30). С. 20-25. URL: [http://siew.zp.ua/images/journal/2020/4\(30\)2020.pdf](http://siew.zp.ua/images/journal/2020/4(30)2020.pdf).
9. **Вербівська Л.В.** Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2461/2497>
10. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с
11. Закон України “Про Антимонопольний комітет України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text>
12. Закон України “Про захист від недобросовісної конкуренції”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>

13. Закон України “Про захист економічної конкуренції”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
14. Закон України “Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/330-14#Text>.
15. Закон України “Про зовнішньоекономічну діяльність”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>. Закон України “Про природні монополії”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-14#Text>.
16. Канінський П.К. Управління конкурентоспроможністю підприємства. П.К. Канінський, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась та ін. К. : КНЕУ, 2014. 520 с.
17. Карлоф Б. Ділова стратегія: концепція, зміст, символи. Пер. з англ. М. : Економіка, 2017. 248 с.
18. 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.
19. Отенко І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства : навч. посіб. Х. : ХНЕУ, 2015. 212 с.
20. Прахалад К.К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами. К.: Видавництво Олексія Капусти, 2015. 258 с.
21. П’ятницька Г.Т., П’ятницька Н.О., Шумська С.С., Федорченко Н.В., Гелич А.О., П’ятницький Д.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник. К.: Видавничий дім «Кондор», 2017. 700 с.
22. Цибульська, Е.О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.
23. **Lopatynskiy Y., Melnyk O., Sybyrka L., Melnyk A., Kobelia Z. (2019).** Directions of Enhancement of the Competitiveness of National Economy Agricultural Sector. International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE). Volume 8, Issue 4. P. 8361-8365. URL: <https://www.ijrte.org/download/volume-8-issue-4>.

Допоміжна

1. Балдинюк, В. Сттеиа кправління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*, (42). 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>
2. Богацька Н.М., Цинкобур Л.Р. Сучасні методика оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4(44). С. 599-604.
3. **Вербівська Л.В.** Формування стратегії підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. №4 (36). URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/865/710>
4. Воронко О. С. Особливості Swot-аналізу в управлінні підприємством. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток соціально-економічних систем в геоелектрономічному просторі»*

теорія, методологія, організація обліку та оподаткування» 11-12 травня 2017 р. (ТНТУ ім. І. Пулюя, Тернопіль). С. 57-58.

5. Воронько-Невіднича Т.В., Василенко М.В., Лещин Д.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 21. С. 251–254.

6. Дашко І. Методологічні засади управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2020 рік. Том 30. № 1. С. 57-64.

7. Дикань В.Л., Пономарьова Т.В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2015. Випуск 45. С. 100-105.

8. Діденко О.Є., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>

9. Заруцький І.Д., Житенко А.В., Ямушев В.Б. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг як однієї зі складових процесу управління підприємством. *Науковий вісник ГОУ ЛНР «Луганський національний аграрний університет»*. 2019. №5. С. 79-88.

10. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ : ДУТ. 2021. №1 (35). С 16-21.

11. Зянько В. В., Кривіцька В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8.

12. Карпюк В.П. Управління конкурентоспроможністю продукції. URL: http://nbuv.gov.ua/PORTAL/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2009_4/46.pdf

13. Кобозева Е.М., Мануйлова Ю.І. Визначення конкурентних переваг підприємств. *Управління соціально-економічним розвитком регіонів*. 2019. Том 1. С. 291-294.

14. Коломієць І.Ф. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в системі факторів інтернаціоналізації. *Конкуренція*. 2017. № 3. С. 16-26.

15. Лавренова Г.А., Сисоєв С.І. Формування конкурентних переваг сучасного підприємства. *Економінфо*. 2018. №4. С. 34-39.

16. Ламбен Ж. Характеристика та види конкурентних переваг підприємства в їхньому прогнозуванні. URL: <https://docviewer.yandex.ua/?url=http%3A%2F%2Fjournal.puet.edu>.

17. Лебедєва О.А., Скворцова Н.А. Ринкова орієнтація компаній: постановка проблеми, дослідження і перспективи. *Теоретична і прикладна економіка*. 2017. №1. С. 62-74.

18. Мельникова Т.Ф., Купріянова В.С., Денисюк С.Я. Конкуренція підприємства: основні методи обґрунтування економічної сутності. *Молодий вчений*. 2017. №15. С. 431-435.

19. Николук О.М. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства: теорія, методологія, практика. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Ж., 2017. 506 с.
20. Новікова Н., Зубко Т. Конкурентоспроможність у системі економічного потенціалу підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2017. № 3. С. 63-77.
21. Олійник Н., Бурик Ю. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 2 (19). С. 3-12. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18onmejf.pdf>
22. Потапова В.С. Конкурентний аналіз - гарант успішної підприємницької діяльності регіональних підприємств. *Економічне середовище*. 2017. №3 (21). С.54-58
23. Симонова О.В. Співвідношення конкурентних переваг малого і великого бізнесу. *Вісник ОрелГІЕТ*. 2017. №2 (40). С. 23-27.
24. Смаглюк А.Н., Гончаров І.С. Сутність і класифікація конкурентних переваг підприємства. *Науковий вісник ГОУЛНР «Луганський національний аграрний університет*. 2019. №7 (1). С. 385-396.
25. Станіславик О.В. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. *Економічний форум*. 2017. №2. С. 223.-230.
26. Стоббан Ю. Т. Конкурентні переваги підприємства як необхідна умова виходу економіки України з тіні. URL: <http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemy-rozvytkuekonomiky.pdf>.
27. Сучков А.І. Удосконалення інструментального забезпечення аналізу зовнішнього середовища з метою адаптивного управління промисловим підприємством. *Вісник Євразійської науки*. 2019. №1. Том 11. С. 1-9.
28. Стрий Л.А. Управління ціноутворенням як складової комплексу маркетинг менеджменту URL:http://www.rusnauka.com/APS_N_2010/Economics/67313.doc.htm
29. Халімон Т.М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10(2). С. 117–120.
30. Хвостенко О. А. Використання системного підходу у визначенні складових та факторів конкурентного середовища. URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_1.
31. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство*. 2017. №10. С. 427-432.
32. Швед Т.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 405-409.
33. Bobkova, A., Andryeyeva, N., **Verbivska**, L., Kozlovitseva, V., Velychko, V. Environmental Responsibility in the Development of Green

Entrepreneurship. *Estudios de Economia Aplicada*, 2020, 38(4). URL: <http://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4003>

34. **Verbivska L.**, Novikova I., Pas hchuk L., Bulkot O., Kustovska O., Bannikova K. Strategies Of Economic Development: Micro, Macro, And Meso-economic Levels (The Ukrainian Case). *Quality - Access to Success*. 2023. 24(192), pp. 352-359. DOI: 10.47750/QAS/24.192.42. URL: https://admin.calitatea.ro/assets/Documents/Archive/PDF/20221211_8fc1015f-9291-45ac-84a8-88e8582249a6.pdf.

35. **Verbivska L.**, Lagodiienko V., Filyppova S., Papaika O., Malin O., Neustroiev Y. Regulatory Policy of the Entrepreneurship Development as a Dominant of Economic Security of the National Economy. *International Journal of Safety and Security Engineering*. 2022, 12(5), pp. 543-552. DOI: <https://iieta.org/journals/ijssse/paper/10.18280/ijssse.120501>

36. **Verbivska L.**, Tkachuk S., Mashtaler O., Rysin M., Trynchuk V. Comparative Analysis of Strategies for Innovative Development of The Economy: The Experience of The EU Countries. *Quality - Access to Success*. 2022, 23(189), pp. 184-191. DOI: 10.47750/QAS/23.189.21. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/5831/Comparative%20Analysis%20of%20Strategies%20for.pdf?sequence=1>.

37. **Verbivska L.**, Lutsiv R., Dehtiarova I., Melnyk T., Domin M. Analysis of current trends in the regional smart economy: challenges and prospects for Ukraine. *Financial and Credit Activities: Problems of theory and practice* 2022. No 1 (42). P. 351-360. URL <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3718/3488>.

38. Deineha, I., Maslov, A., Potryvaieva, N., **Verbivska, L.**, Koliadych, O. Institutional Environment Tools for Small and Medium-Sized Enterprises Development. *Estudios de Economia Aplicada*, 2021, 39(3), 4798. URL: <http://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4798>

39. Zybareva, O., **Verbivska, L.**, Lopashchuk, I., Kalamani, O., Derkach, T., Smentyna, T. (2019). Strategically-Oriented Enterprise JRTE). Vo. 8, Issue 2, pp. 3014-3017. URL: <https://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v8i2/B2900078219.pdf>

Інформаційні ресурси

Академічні ресурси:

1. Репозиторій академічних статей, таких як Google Scholar або ResearchGate, для пошуку актуальних наукових досліджень та публікацій з курсу

2. ARCher – інституційний репозитарій відкритого доступу представників Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/>.

Офіційні сайти органів державного управління України:

1. Кабінет Міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua>

Офіційні сайти міжнародних організацій:

1. Департамент статистики Організації Об'єднаних Націй. URL: <http://unstats.un.org/>

2. Міжнародна асоціація зі статистики (IAOS). URL: <http://isi.cbs.nl/>
 3. Міжнародний інститут статистики (ISI). URL: <http://isi.cbs.nl/>
 4. Організація економічної співпраці та розвитку (OECD). URL: <http://www.oecd.org/>
 5. Статистичний офіс Європейської співдружності. URL: <http://europa.eu.int/>
- Офіційні сайти науково-дослідних інститутів і центрів, пошукових систем:
1. База українського законодавства в Інтернет. URL: www.lawukraine.com
 2. Інститут глобальних стратегій. URL: www.igls.com.ua
 3. Інститут глобальних стратегій. URL: <http://www.igls.com.ua>.
 4. Інститут економічних досліджень і політичних консультацій. URL: <http://www.ier.kiev.ua>.
 5. Інтернет-портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua>.
 6. Міністерство економіки України. URL: <http://www.me.gov.ua>
- Офіційні сайти наукових і електронних бібліотек в Україні:
1. Електронна бібліотека. URL: www.lib.com.ua
 2. Електронна бібліотека Львівської комерційної академії. URL: <http://www.dev.lac.lviv.ua/lib>
 3. Наукова бібліотека ім. Максимовича. URL: <http://www.lib-gw.univ.kiev.ua>.
 4. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbu.gov.ua>.
 5. Національна парламентська бібліотека. URL: <http://www.alpha.rada.kiev.ua>