

ЛІТЕРАТУРА



НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНА

Міністерство освіти і науки,  
молоді та спорту України  
Тернопільський національний технічний  
університет імені Івана Пулюя

**Кафедра менеджменту  
підприємницької діяльності**

## **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

*до виконання курсової роботи  
з дисципліни*

**“Управління  
конкурентоспроможністю  
фірми”**

(для студентів спеціальності 7.03060101  
«Менеджмент підприємницької діяльності»  
усіх форм навчання)

**Тернопіль – 2016**

Методичні вказівки до виконання курсової роботи з дисципліни «Управління конкурентоспроможністю фірми» для студентів спеціальності 7.03060101 «Менеджмент підприємницької діяльності» усіх форм навчання. – Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. – 20 с.

**Укладачі:** Стойко І. І., к.т.н., доцент  
Мельник Л. М., к.е.н., асистент

**Рецензенти:** Кирич Н. Б., д.е.н., професор  
Малюта Л. Я., к.е.н., доцент

**Відповідальний за випуск:** Стойко І. І.

*Затверджено на засіданні кафедри менеджменту підприємницької діяльності, протокол № 1 від 27 серпня 2015 року.*

*Рекомендовано методичною комісією факультету управління і бізнесу ТНТУ імені Івана Пулюя, протокол № 85 від 30 серпня 2015 року.*

Наведено методичні вказівки щодо виконання курсової роботи. Призначено для студентів спеціальності 7.03060101 «Менеджмент підприємницької діяльності» усіх форм навчання з метою закріплення, поглиблення і узагальнення знань, одержаних студентами за час навчання та їх застосування до комплексного вирішення конкретного фахового завдання із дисципліни «Управління конкурентоспроможністю фірми».

## ЗМІСТ

1.	Сутність дисципліни та мета курсової роботи	
2.	Загальні вимоги до написання та оформлення курсової роботи	
3.	Структура курсової роботи	
4.	Послідовність виконання курсової роботи	
	Додаток А. Зразок оформлення титульного листа	

## СУТНІСТЬ ДИСЦИПЛІНИ ТА МЕТА КУРСОВОЇ РОБОТИ

Характерними професійними рисами кожного керівника є прагнення до поширення знань, до надбання навичок ефективної праці з різноманітними джерелами інформації, володіння технікою роботи з каталогами бібліотек, вміння вирішувати типові й нетипові питання при спілкуванні з підлеглими, партнерами, конкурентами, керівниками. Тому необхідним є інтерактивне освоєння процесу управління конкурентоспроможністю, що відіграє роль підсумкової практики управлінської діяльності, при освоєнні якої спеціалісти вивчають методи праці й прийняття рішень, особливості й тенденції розвитку сучасного менеджменту з єдиною умовою – як постійно бути першими й сильнішими у зовнішньому середовищі. Тобто постійно бути адекватними сучасним вимогам з боку користувачів ваших товарів чи послуг і постійно встигати адаптуватися до швидкоплинних змін зовнішнього середовища. «Управління конкурентоспроможністю» – це управління процесами адаптації особи, команди, підприємства, держави, регіону до будь якої соціально-економічної системи. Іншими словами – це навчання адаптивно-ситуаційному менеджменту.

Курсова робота виконується з метою закріплення, поглиблення і узагальнення знань, одержаних студентами за час навчання та їх застосування до комплексного вирішення конкретного фахового завдання з дисципліни «Управління конкурентоспроможністю фірми».

# ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ДО НАПИСАННЯ ТА ОФОРМЛЕННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Курсова робота з дисципліни «Управління конкурентоспроможністю фірми» є індивідуальною роботою, метою якої є поглиблення та закріплення знань, одержаних під час вивчення дисципліни, придбання навичок у розробці раціональних рішень в управлінській діяльності.

Роботу оформляють на аркушах формату А4 (210 x 297 мм). У друкованому варіанті текст розташовують через 1,5 міжрядковий інтервал шрифтом Times New Roman, 14-й кегль. Абзацний відступ повинен бути однаковим упродовж усього тексту роботи і дорівнювати п'яти знакам.

Текст завдання розміщується на аркуші з дотриманням таких розмірів полів: з лівого боку – не менше 20, з правого – не менше 10, зверху – не менше 20, знизу – не менше 20 мм.

Структурні елементи «ЗМІСТ», «ВСТУП», розділи основної частини «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ», «ДОДАТКИ». Додатки не нумерують, а їх назви друкують великими літерами симетрично до тексту без крапки в кінці, не підкреслюючи.

Розділи і підрозділи повинні мати заголовки. Пункти і підпункти можуть мати заголовки. Заголовки підрозділів, пунктів і підпунктів треба починати з абзацного відступу і друкувати маленькими літерами, крім першої великої, не підкреслюючи, без крапки в кінці. Якщо заголовок складається з двох і більше речень, їх розділяють крапкою.

Не допускається розміщувати назву розділу, підрозділу, а також пункту й підпункту в нижній частині сторінки, якщо після неї знаходиться тільки один рядок тексту.

Усі сторінки роботи, включаючи додатки, повинні мати порядкову нумерацію в межах всієї роботи і позначатися арабськими цифрами без крапки в кінці у правому верхньому кутку.

Розділи повинні мати порядкову нумерацію в межах викладення основної частини роботи і позначатися арабськими цифрами без крапки, наприклад, 1, 2, 3 і т. д. Підрозділи повинні мати порядкову нумерацію в межах кожного розділу.

Ілюстрації (креслення, рисунки, фотографії, графіки, схеми, діаграми) слід розміщувати в роботі безпосередньо після тексту, де вони згадуються вперше, або на наступній сторінці. На всі ілюстрації мають бути посилання в роботі.

Ілюстрацію позначають словом «Рис.», яке разом з назвою ілюстрації розміщують після пояснювальних даних. Номер ілюстрації складається з номера розділу і порядкового номера ілюстрації, відокремленого крапкою, наприклад, «Рис. 2.1.» - перший рисунок другого розділу.

Цифровий матеріал, як правило, оформляють у вигляді таблиць.

Кожна таблиця повинна мати назву. У правому верхньому кутку розміщують напис «Таблиця» із зазначенням її номера, який складається з номера розділу і порядкового номера таблиці, між якими ставиться крапка: наприклад, «Таблиця 2.1» - перша таблиця другого розділу, нижче розміщують назву таблиці напівжирним шрифтом.

# СТРУКТУРА КУРСОВОЇ РОБОТИ

Курсова робота має таку структуру: вступ, розділи теоретичної і практичної частини, висновки, список використаної літератури і додатки.

На сторінці плану вказуються номери сторінок кожного розділу та підрозділу. Обсяг курсової роботи 30-35 ст.

Основна частина курсової роботи складається з теоретичної та практичної, де розкривається зміст дослідження. Зокрема, у **першій частині (теоретичній)** подається детальна відповідь на вибране за варіантом запитання. Варіант для теоретичної частини курсової роботи вибирають за двома останніми цифрами номера залікової книжки студента (табл. А). Наприклад, для студента, учбовий шифр якого 91-371, необхідно виконати 10 варіант.

*Таблиця А*

## **Варіанти для виконання індивідуальної роботи**

Передостання цифра	Остання цифра шифру залікової книжки									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
1	1	5	3	4	5	6	7	8	9	10
2	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
3	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
4	15	16	17	18	19	20	1	2	3	4
5	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
6	30	29	28	27	26	25	24	23	22	21
7	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
8	6	7	8	9	15	16	17	18	19	20
9	25	26	27	28	29	30	9	8	7	6
0	5	4	3	2	1	11	12	13	14	15

### **Теоретичні питання до курсової роботи:**

1. Роль конкуренції в ринковій економіці. Фірма і її місце на ринку.
2. Конкурентоспроможність і шляхи її досягнення.
3. Віолентна, патієнтна, комутантна та експлерентна стратегії конкурентної боротьби.
4. Конкурентні переваги вузької спеціалізації.
5. Джерела конкурентоспроможності малих фірм.
6. Інноваційний шлях конкурентоспроможності фірм.
7. Економічні закони ринкових відносин.
8. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність фірми.
9. Оцінка конкурентоспроможності різних об'єктів.
10. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність.
11. Конкурентні стратегії підприємств.
12. Аналіз конкурентоспроможності організації і її конкурентів.
13. Аналіз дії закону конкуренції.
14. Аналіз факторів конкурентної переваги в зовнішньому середовищі організації.

15. Аналіз стратегічного положення організації і привабливості ринку (модель Мак-Кінсі).
16. Аналіз конкурентних переваг організації (модель М. Портера).
17. Напрямки аналізу конкурентних переваг організації.
18. Якість і конкурентоспроможність фірми.
19. Формування конкурентних переваг як головна мета управління.
20. Характеристика базових стратегій конкуренції.
21. Конкурентна стратегія фірм.
22. Внутрігалузєва і міжгалузєва конкуренція.
23. Вплив монополій на характер конкуренції.
24. Конкурентні стратегії підприємства.
25. Цінова і нецінова, відкрита і прихована конкуренції.
26. Бар'єри і фактори, що впливають на обмеження конкуренції в Україні.
27. Зловживання монопольним становищем.
28. Роль держави в розвитку конкуренції.
29. Суть антимонопольної політики. Способи антимонопольного регулювання.
30. Державна політика у сфері розвитку економічної конкуренції.

**Друга (практична) частина** містить опис діяльності досліджуваного підприємства за запропонованою структурою (табл. Б). Кожен розділ необхідно завершувати лаконічними висновками, що логічно узагальнюють викладене.

*Таблиця Б*

**Типовий план курсової роботи  
з дисципліни «Управління конкурентоспроможністю»**

Назва розділу, підрозділу	Кількість сторінок
ВСТУП	
I. ПИТАННЯ ЗГІДНО ВАРІАНТУ (теоретична частина)	10-12
1.1.	
1.2.	
1.3.	
II. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАЗОВОГО ПІДПРИЄМСТВА «_____» (практична частина)	20-23
2.1. Загальна характеристика підприємства	
2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства	
2.3. Аналіз конкурентоспроможності товару (персоналу)	
2.4. SWOT-аналіз середовища організації	
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	
ДОДАТКИ	

Список наукових джерел подається в алфавітному порядку, оформлюється з урахуванням сучасних вимог до бібліографічного опису. Додатки до курсової роботи розміщуються у кінці роботи.

# ПОСЛІДОВНІСТЬ ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

У **вступі** має бути:

Актуальність проблеми, яка зумовила вибір теми дослідження, коротко викладена історія питання (ступінь вивчення теми) за хронологічним чи концептуальним принципом.

Об'єкт дослідження:...

Предмет дослідження:...

Мета дослідження: вивчити і науково обґрунтувати...

У відповідності з метою дослідження ставляться такі завдання:

1)...

2)...

3)...

Методи дослідження:

Практичне значення дослідження.

Логіка дослідження зумовила структуру курсової роботи: вступ, розділи, висновки, список використаних джерел із \_\_\_ найменувань, \_\_\_ додатків. Загальний обсяг \_\_\_ сторінок.

**Теоретична частина** передбачає детальний опис вибраного згідно варіанту завдання, розбивши його на 2-3 підрозділи.

**Практична частина** базується на дослідженні діяльності базового підприємства. У першому підрозділі (тобто **2.1**) подається загальна характеристика діяльності підприємства. У **підрозділі 2.2** курсової роботи проводиться аналіз конкурентоспроможності підприємства.

На даний час відсутня загальноприйнята методика оцінки конкурентоспроможності організації. В промислово розвинутих країнах діють різні методики оцінки. Ці методики носять не описовий, а конкретно-економічний, кількісний характер. У більшості випадків ці методики не до кінця відкриті, оскільки західним фірмам вигідно скривати від конкурентів свої ноу-хау в області економіки і менеджменту.

Найбільш сприйнятливою для наших економіки і менеджменту є методика, розроблена під керівництвом проф. Р.Фатхутдінова.

Пропозиції даної методики оцінки конкурентоспроможності організації наступні:

- рівень конкурентоспроможності рахувати як середню величину по показниках конкурентоспроможності конкретних товарів на конкретних ринках;
- окремо проводити аналіз ефективності діяльності організації виходячи з конкурентоспроможності і ефективності кожного товару на кожному ринку;
- окремо рахувати показник стійкості функціонування організації;
- прогнозувати перераховані три комплексних показники мінімум на 5 років.



Конкурентоспроможність організації (фірми) ( $K_{орз}$ ) можна визначити в статичі і динаміці.

В статичі вона визначається з врахуванням вагомості товарів і ринків, на яких вони реалізуються:

$$K_{орз} = \sum_{i=1}^n a_i b_j \cdot K_{ij} \rightarrow 1, \quad (1)$$

де  $a_i$  – питома вага  $i$ -го товару в об'ємі продаж,  $\sum_{i=1}^n a_i = 1$ ;  $b_j$  – показник вагомості ринку, на якому представлений товар організації;  $K_{ij}$  – конкурентоспроможність  $i$ -го товару на  $j$ -му ринку.

Для промислово розвинутих країн (США, Японія, країни Євросоюзу, Канада і ін.) показник вагомості ринку рекомендується приймати рівним 1,0, для інших країн – 0,7, для внутрішнього ринку – 0,5.

Питома вага  $i$ -го товару організації в його об'ємі продаж визначається за формулою:

$$a_i = \frac{V_i}{V}, \quad (1)$$

де  $V_i$  – об'єм продаж  $i$ -того товару за аналізований період, млн. грош. од.;  $V$  – загальний об'єм продаж організації за той же період, млн. грош. од.

У **підрозділі 2.3** курсової роботи проводиться аналіз конкурентоспроможності товару або персоналу.

Оцінка конкурентоспроможності товару ґрунтується на порівнянні характеристик аналізованої продукції з конкретною необхідністю і виявлення відповідності один одному.

Для об'єктивної оцінки необхідно використовувати ті ж критерії, якими оперує покупець, вибираючи товар на ринку.

Розрахунок можна проводити по трьох групах показників, які підлягають оцінці:

- економічні,
- технічні,
- нормативні.

Економічні параметри:

- ціна виробу та споживання,
- умови платежу та поставок,
- строки та умови гарантії.

Технічні параметри:

- параметри призначення (класифікаційні, технічної ефективності, конструктивні);
- ергономічні (гігієнічні, антропометричні, фізіологічні, властивостей людини, що проявляються в виробничих і побутових процесах);

- естетичні (раціональність форми, цілісність композиції, досконалість виробничого виконання, стабільність товарного виду).

### **Нормативні параметри:**

- параметри патентної чистоти;
- екологічні параметри;
- параметри безпеки.

Заключне рішення по вибору параметрів, які використовуються при оцінці конкурентоспроможності продукції, приймається експертною комісією з врахуванням конкретних умов використання цієї продукції і мети оцінки.

При оцінці використовується *диференціальний і комплексний* методи.

**1. Диференціальний метод** оцінки конкурентоспроможності оснований на використанні одиничних параметрів аналізуючої продукції і бази порівняння та співставлення.

Результат оцінки:

- чи досягнутий рівень в цілому;
- по яких параметрах він не досягнутий;
- які параметри найбільш сильно відрізняються від базових.

Якщо за базу використовується певний зразок, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності проводиться за формулою:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{io}} \cdot 100\% \quad (i=1,2,3,\dots,n), \quad (2)$$

$$q'_i = \frac{P_{io}}{P_i} \cdot 100\%, \quad (3)$$

де  $q_i$  і  $q'_i$  - одиничний показник конкурентоспроможності по  $i$ -му технічному параметру;  $P_i$  - величина  $i$ -го параметра для аналізованої продукції;  $P_{io}$  - величина  $i$ -го параметра для виробу, прийнятого за зразок.

*Аналіз результатів оцінки:*

- із формул (2) і (3) вибирають ту, в якій ріст одиничного показника відповідає підвищенню конкурентоспроможності (наприклад продуктивності), і формулу (3) – (наприклад питомий розхід палива);
- якщо технічні параметри продукції не мають фізичної міри (наприклад комфортність, зовнішній вигляд, відповідність моді), то для придання цим параметрам кількісних характеристик необхідно використовувати експертні методи оцінки в балах.

Диференціальний метод дозволяє лише констатувати факт конкурентоспроможності або наявності недоліків в порівнянні з аналогом.

**Комплексний метод** оцінки конкурентоспроможності ґрунтується на застосуванні комплексних (тобто групових, узагальнених і інтегральних) показників.

*Розрахунок групового показника по технічних параметрах* визначається за формулою:

$$I_{ТП} = \sum_{i=1}^n q_i a_i, \quad (7)$$

де  $I_{ТП}$  – груповий показник конкурентоспроможності по технічних параметрах;  $q_i$  – одиничний показник конкурентоспроможності по  $i$ -му параметру;  $a_i$  – вагомість  $i$ -го параметра в загальному наборі із  $n$  технічних параметрів;  $n$  – число параметрів.

*Аналіз результатів:*

- отриманий груповий показник  $I_{ТП}$  характеризує відповідність даного товару існуючій потребі.

*Розрахунок групового показника по економічних параметрах* проводиться на основі повних затрат споживача на придбання і використання продукції.

*Повні затрати споживача* визначаються за формулою:

$$З = З_c + \sum_{i=1}^T C_i, \quad (5)$$

де  $З$  – повні затрати споживача на придбання і використання (експлуатацію) продукції;  $З_c$  – разові затрати на придбання продукції;  $C_i$  – середні сумарні витрати на експлуатацію продукції, які відносяться до  $i$ -го року її служби;  $T$  – строк служби;  $i$  – рік по порядку.

При цьому  $C_i = \sum_{j=1}^n C_j$ , де  $C_j$  – експлуатаційні витрати по  $j$ -й статті;  $n$  – кількість статей витрат.

*Розрахунок групового показника по економічних параметрах* проводиться за формулою:

$$I_{ЕП} = \frac{З}{З_o}, \quad (6)$$

де  $I_{ЕП}$  – груповий показник по економічних параметрах;  $З$  і  $З_o$  – повні затрати відповідно по оціночній продукції і зразку.

Формули (5) і (6) не враховують коефіцієнта приведення експлуатаційних витрат до розрахункового року. У випадку необхідності врахування коефіцієнта приведення експлуатаційних витрат формули приймуть вид:

$$Z = Z_c + \sum C_i a_i, \quad (7)$$

$$I_{EP} = \frac{Z_c + \sum C_i a_i}{Z_o + \sum C_{oi} a_i}, \quad (8)$$

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності проводиться за формулою:

$$K = I_{HP} \frac{I_{TP}}{I_{EP}}, \quad (9)$$

Аналіз результатів.

По змісту, показник  $K$  відтворює різницю між порівняльною продукцією в споживчому ефекті, який приходить на одиницю витрат покупця по придбанню і експлуатації виробу.

Для:

$K < 1$  – товар поступається зразку по конкурентоспроможності;

$K > 1$  – товар переважає зразок по конкурентоспроможності;

$K = 1$  – товар рівноцінний зразку.

Якщо аналіз проводиться по декількох зразках, інтегральний показник конкурентоспроможності може бути розрахований як сума середньовагомих показників по кожному зразку.

$$K_{cp} = \sum_{i=1}^N K_i R_i, \quad (10)$$

де  $K_{cp}$  – інтегральний показник конкурентоспроможності відносно групи зразків;  $K_i$  – показник конкурентоспроможності відносно  $i$ -го зразка;  $R_i$  – вагомість  $i$ -го зразка в групі аналогів;  $N$  – кількість аналогів.

Конкурентоспроможність товару за системою 1111 – 5555 необхідно оцінювати за чотирма головними факторами:

- 1) якість товару;
- 2) ціна товару;
- 3) якість сервісу товару;
- 4) експлуатаційні витрати на використання товару.

Цей метод застосовується при неможливості застосування більш точних кількісних методів оцінки.

Для оцінки конкурентоспроможності товару за системою 1111 – 5555 з врахуванням вагомості факторів створюється експертна група із висококваліфікованих спеціалістів чисельністю не менше 5 чоловік (один із керівників або головний менеджер, конструктор, маркетолог, технолог, економіст, тощо). Експерт дає оцінку кожному фактору від 1 (мінімум,

найгірше значення фактору) до 5 (найкраще значення фактору). Для підвищення точності оцінки необхідно враховувати вагомість кожного фактора: якість товару – 4 бали, ціна товару – 3 бали, якість сервісу товару на конкретному ринку – 2 бали, експлуатаційні витрати використання товару – 1 бал. Останній фактор оцінюється в 1 бал, оскільки експлуатаційні витрати в основному визначаються якістю товару і його сервісу. Чим вища якість, тим нижчі експлуатаційні витрати.

Конкурентоспроможність товару, визначена експертним шляхом, за системою балів, буде рівна:

$$K_T = \frac{\sum_{i=1}^n B_{ij} / n}{5} \cdot a_j, \quad (11)$$

де  $K_T$  – конкурентоспроможність товару (значення коливається від 2 до 10);  $n$  – кількість експертів;  $B_{ij}$  – експертна оцінка  $i$  – тим експертом  $j$  – го фактора конкурентоспроможності товару;  $a_j$  – вагомість  $j$  – го фактора (від 4 до 1); 5 – максимальна оцінка фактора.

Оцінку конкурентоспроможності персоналу необхідно здійснювати виходячи із його конкурентних переваг, які бувають зовнішніми по відношенню до персоналу і внутрішніми.

Зовнішня конкурентна перевага персоналу визначається конкурентоспроможністю організації, в якій працює конкретний робітник або спеціаліст. Якщо організація має високий рівень конкурентоспроможності, то персонал має добрі зовнішні умови для досягнення високого рівня конкурентоспроможності.

Внутрішні конкурентні переваги персоналу можуть бути спадковими і набутими. Тільки виключно обдаровані люди в меншій мірі залежать від зовнішніх умов.

Перелік якостей персоналу і їх важливість по категоріях персоналу приведений в табл. В.

Оцінку конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу рекомендується здійснювати за формулою:

$$K_n = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^7 (\alpha_j \beta_{ij})}{5n} \rightarrow 1,0, \quad (12)$$

де  $K_n$  – рівень конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу;  $i=1,2,\dots,n$  – кількість експертів;  $j=1,2,\dots,7$  – кількість оцінюваних параметрів (якостей) персоналу;  $\alpha_j$  – важність  $j$ -го параметра якості персоналу;  $\beta_{ij}$  – оцінка  $i$ -тим експертом  $j$ -го параметра якості персоналу по п'ятибальній системі;  $5n$  – максимально можлива кількість балів, яку може отримати оцінюючий індивідуум (5 балів  $\times$   $n$  експертів).

## Перелік якостей персоналу і їх важність

Якості персоналу (конкретні переваги при позитивній оцінці)	Важність якості персоналу по категоріях		
	Робітник	Спеціаліст	Менеджер
1. Конкурентоспроможність організації, в якій працює персонал	0,20	0,25	0,20
2. Спадкові конкурентні переваги (здібності, фізичні дані, темперамент тощо)	0,20	0,15	0,15
3. Ділові якості (освіта, спеціальні знання, навички, уміння)	0,30	0,40	0,20
4. Інтелігентність, культура	0,05	0,05	0,10
5. Комуникабельність	0,05	0,05	0,10
6. Організованість	0,05	0,05	0,15
7. Вік, здоров'я	0,15	0,05	0,10
Всього:	1,00	1,00	1,00

Встановлюються наступні умови оцінки експертами якості персоналу:

- якість відсутня – 1 бал;
- якість проявляється дуже рідко – 2 бали;
- якість проявляється не сильно і не слабо – 3 бали;
- якість проявляється часто – 4 бали;
- якість проявляється систематично, стійко, наглядно – 5 балів.

У **підрозділі 2.4** курсової роботи проводиться SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що виходять з його найближчого оточення (зовнішнього середовища).

**Сильні сторони** (Strengths) – переваги організації. Сильні сторони підприємства – те, у чому воно досягло успіхів або якась особливість, котра дасть додаткові можливості. Сила може полягати в наявному досвіді, доступі до унікальних ресурсів, наявності передової технології й сучасного устаткування, високій кваліфікації персоналу, високій якості продукції, що випускається, популярності торгової марки і т.п.

**Слабкості** (Weaknesses) – недоліки організації. Слабкі сторони підприємства – це відсутність чогось важливого для функціонування підприємства або те, що підприємству поки не вдається в порівнянні з іншими компаніями і ставить його в несприятливе становище. Як приклад слабких сторін можна привести занадто вузький асортимент товарів, погану репутацію компанії на ринку, недолік фінансування, низький рівень сервісу й т.п.

**Можливості** (Opportunities) – фактори зовнішнього середовища,

використання яких створить переваги організації на ринку. Можливості – це сприятливі обставини, які підприємство може використовувати для отримання переваги. Як приклад можливостей можна привести погіршення позицій конкурентів, різке зростання попиту, поява нових технологій виробництва продукції, зростання рівня доходів населення і т.п. Слід зазначити, що можливостями з погляду SWOT-аналізу є не всі можливості, які існують на ринку, а тільки ті, які може використовувати підприємство.

Загрози (Threats) – фактори, які можуть потенційно погіршити положення організації на ринку. Загрози – події, настання яких може несприятливо вплинути на підприємство. Приклади ринкових загроз: вихід на ринок нових конкурентів, зростання податків, зміна смаків покупців, зниження народжуваності й т.п.

Методика SWOT-аналізу виключно ефективний, доступний, дешевий спосіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації в організації.

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення декількох етапів:

I. Визначення власних сильних і слабких сторін підприємства (табл. Г). Перший етап дозволяє визначити, які сильні сторони і недоліки підприємства. Для цього необхідно: скласти перелік параметрів, по якому оцінюватиметься підприємство; по кожному параметру визначити, що є сильною стороною підприємства, а що – слабкою; зі всього переліку вибрати найбільш важливі сильні і слабкі сторони підприємства.

*Таблиця Г*

**Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі**

<b>Потенційні внутрішні переваги</b>	<b>Потенційні внутрішні недоліки</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- конкурентні переваги (унікальність);</li> <li>- сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер;</li> <li>- жорсткий конкурент на ринку;</li> <li>- стратегія наступу чи інша важлива стратегія;</li> <li>- сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності;</li> <li>- вища за середню обізнаність про стан ринку;</li> <li>- можливості захисту від конкурентів;</li> <li>- диференціація виробів, обґрунтована диверсифікація;</li> <li>- достатні фінансові ресурси;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність реальних конкурентних переваг;</li> <li>- постійні атаки з боку ключових конкурентів;</li> <li>- нижчі за середні темпи зростання;</li> <li>- брак фінансових ресурсів, недостатній прибуток;</li> <li>- втрата репутації у споживачів;</li> <li>- «пасти задніх» у розвитку продукції, вузька спеціалізація;</li> <li>- недоліки в стратегічній діяльності;</li> <li>- брак дій для пом'якшення конкурентного тиску;</li> <li>- виробництво з високими витратами, старіння потужностей;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- вищі за середні технологічні та інноваційні навички, творчий менеджмент;</li> <li>- добре вивчений ринок, потреби покупців;</li> <li>- вища за середню рентабельність і прибутковість та маркетингові навички.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів;</li> <li>- «новачок» у бізнесі, чию репутацію ще не доведено;</li> <li>- відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами.</li> </ul>
--	---

II. Визначення ринкових можливостей і погроз (табл. Д). Це своєрідна «розвідка місцевості» – оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза вашим підприємством і зрозуміти, які у вас є можливості, а також, яких погроз слід побоюватися.

*Таблиця Д*

### Загальні зовнішні можливості та загрози для підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі

<b>Потенційні зовнішні можливості</b>	<b>Потенційні зовнішні загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток економіки країни;</li> <li>-соціально-політична стабільність;</li> <li>- обґрунтоване законодавство;</li> <li>- обслуговування додаткових груп споживачів;</li> <li>- входження у нові ринки (сегменти);</li> <li>- розширення виробництва для задоволення потреб споживачів;</li> <li>- споріднена диверсифікація, товари з доповненнями;</li> <li>- вертикальна інтеграція;</li> <li>- можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп;</li> <li>- самозаспокоєність ключових конкурентів;</li> <li>- швидке зростання ринку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- інфляція;</li> <li>- велика ймовірність виникнення нових конкурентів (в т. ч. іноземних);</li> <li>- зростання збуту товарів-замінників;</li> <li>- уповільнений темп зростання ринку;</li> <li>-«ворожі дії» з боку держави;</li> <li>- тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу;</li> <li>- виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками та споживачами;</li> <li>- зміни в потребах і смаках споживачів;</li> <li>- негативні демографічні зміни;</li> <li>- негативна екологічна ситуація;</li> <li>-соціально-політична нестабільність.</li> </ul>

III. Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами ринку. Для зіставлення можливостей підприємства умовам ринку і узагальнення результатів SWOT-аналізу, як правило, застосовується матриця SWOT. Проте у курсовій роботі слід простежити співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища фірми і описати необхідні заходи, що посилюють переваги і усувають недоліки кожного з внутрішніх факторів підприємства.



**Додаток А**

**Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України**  
**Тернопільський національний технічний університет**  
**імені Івана Пулюя**

**Кафедра менеджменту**  
**підприємницької діяльності**

**КУРСОВА РОБОТА**  
**з дисципліни**  
**«Управління конкурентоспроможністю фірми»**

---

---

---

---

Студента групи \_\_\_\_\_

Залікова книжка \_\_\_\_\_

Прийняв \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Тернопіль – 2012**

# НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ВИДАННЯ

Стойко І. І., Мельник Л. М.

Методичні вказівки  
до виконання курсової роботи  
з дисципліни «Управління конкурентоспроможністю фірми»  
для студентів спеціальності 7.03060101  
«Менеджмент підприємницької діяльності»  
усіх форм навчання



