

*Міністерство освіти і науки
Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя*

Кафедра економіки та фінансів

***Методичні вказівки**
для проведення практичних занять з навчальної
дисципліни*

«Конкурентоспроможність підприємства»

*для студентів освітнього рівня бакалавр для усіх форм навчання
за спеціальністю:*

076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Тернопіль – 2017 р.

Методичні вказівки для проведення практичних занять з навчальної дисципліни «Конкурентоспроможність підприємства» для студентів освітнього рівня бакалавр для усіх форм навчання за спеціальністю: 076 – Підприємництво, торгівля та біржова справа / Укладач: к. е. н., доц. Артеменко Л. Б. – Тернопіль: ТНТУ, 2017. – 33 с.

Рецензенти: д. е. н., доц. Н.Ю. Мариненко, к. е. н., доц. С.Є. Хрупович

Методичні вказівки розглянуті на засіданні кафедри економіки та фінансів, протокол № 9 від «22» грудня 2017 р.

Методичні вказівки схвалені та рекомендовані до друку на засіданні методичної комісії факультету економіки і менеджменту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя. Протокол № від « » 2017 р.

ЗМІСТ

1. Анотація	4
2. Тематичний план практичних занять	6
3. Завдання для МОДУЛЬ 1	8
4. Завдання для МОДУЛЬ 2	17
5. Приклади розв'язання задач	26
6. Перелік питань до заліку	31
7. Рекомендована література	32

Анотація

Практика розвитку сучасного бізнесу доводить, що без конкурентоспроможності неможливо забезпечити успіх підприємства в його боротьбі за досягнення провідних ринкових позицій та забезпечення довготривалого ефективного функціонування в динамічному конкурентному середовищі. Вказані обставини зумовлюють актуальність і необхідність вивчення студентами дисципліни «Конкурентоспроможність підприємства». В організації навчального процесу в університеті за Болонською системою важливу роль відіграє правильна координація самостійної роботи студентів з наданням методичних порад. Саме тому методичні рекомендації для практичних занять студентів являються складовою частиною комплексу навчально-методичного забезпечення щодо вивчення дисципліни «Конкурентоспроможність підприємства».

«Конкурентоспроможність підприємства» є синтезуючим курсом, який опирається на навчальний матеріал суміжних навчальних дисциплін теоретично-прикладного характеру, об'єднує цей матеріал в єдиний комплекс економічних знань, на базі яких у бакалаврів формуються цілісні знання щодо конкурентоспроможності підприємства, її складових елементів, їх взаємозв'язку і вагомості, а також набуваються елементарні вміння і навички управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання.

Метою вивчення дисципліни є – сформувати у студентів уявлення про базові категорії, принципи і методи управління конкурентоспроможністю фірми.

Відповідно до поставленої мети у ході аудиторних занять вивчення тем дисципліни «Конкурентоспроможність підприємства» студенти повинні виконати такі **завдання**:

- засвоїти термінологічний апарат у сфері конкуренції;
- набути вмінь визначати й оцінювати показники і фактори конкурентоспроможності підприємств різних типів;
- виявити ключові проблеми конкурентоспроможності товарів, послуг, підприємств та галузей національної економіки;
- опанувати методики аналізу форм і методів конкуренції в трансформаційний період національної економіки;
- вибору оптимальних стратегій українських підприємств на вітчизняних та зарубіжних ринках.

Зміст практичних занять визначається навчальною програмою дисципліни та забезпечуються системою навчально-методичних засобів, передбачених для вивчення: підручники, монографічна література, навчальні та методичні посібники, конспекти лекцій викладача, матеріали дистанційного навчання.

Форми роботи студентів на практичних заняттях:

- заслуховування матеріалів, підготовлених за планом заняття;
- дискусійне обговорення незрозумілих і важливих проблем щодо складових елементів конкурентоспроможності; концепцій та методів її оцінки;
- заслуховування фіксованих виступів з конкретної проблематики;
- розв'язання модульних тестів; контрольних робіт;
- підготовка, написання та презентація рефератів на запропоновані теми;
- розв'язання задач та ситуаційних вправ, відповідно до тематики заняття;
- виконання ІНДЗ,
- обговорення проблемних питань дисципліни.

РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЩО ПРИСВОЮЄТЬСЯ СТУДЕНТАМ, З ДИСЦИПЛІНИ

«КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА»

Модуль 1		Модуль 2	Підсумковий контроль	Сума
Аудиторна робота – лекції, семінарські заняття та контрольні заходи		Аудиторна робота – лекції, семінарські заняття та контрольні заходи		
Змістовий модуль 1	Змістовий модуль 2			
20	20	35		
Всього:			25	100

Студенти, які набрали протягом семестру за здачу модульних контролів 70–75 балів, успішно здали зміст самостійної роботи, систематично відвідували лекційні і практичні заняття, активно працювали на практичних заняттях, залік не складають, а отримують автоматично максимальну кількість балів (25).

Структура посібника відповідає основним елементам навчально-методичного комплексу дисципліни та містить: перелік та питання тем практичних занять, тематику рефератів, питання для самоперевірки, тестовий тренінг, ситуаційні вправи, задачі та приклади алгоритму їх розв’язання, бібліографію.

Дане видання повинно стати вагомим доробком в процесі аудиторного та самостійного вивчення і опрацювання тем дисципліни «Конкурентоспроможність підприємства», сприяти формуванню у студентів теоретичних знань та практичних навичок щодо управління конкурентоспроможністю підприємства за сучасних умов господарювання. Посібник складено таким чином, щоб проконтролювати засвоєння основних питань кожної теми курсу, категорій, визначень, основних положень концепцій, моделей та методів оцінки конкурентоспроможності товару і підприємства, підкріплених тестовими завданнями та задачами, тому стане в нагоді для студентів освітнього рівня бакалавр усіх форм навчання спеціальності «Підприємство, торгівля та біржова діяльність» при підготовці до здачі заліку.

№ лекції	Назва теми	Лекції / Практичні заняття
МОДУЛЬ 1		
№ 1	Теоретико - методологічні основи конкуренції 1..Сутність конкуренції: предмет, об'єкт дослідження, функції. 2. Види конкуренції. Моделі ринкової економіки. 3. Роль конкуренції в ринковій економіці. Принцип «невидимої руки» А. Смітта. 4. Поняття несумлінної конкуренції.	2 / 4
№ 2	Конкурентноспроможність як характеристика фірми, що функціонує в умовах ринку 1. Поняття конкурентноспроможності підприємства, продукції, галузі, країни. 2. Конкурентостійкість підприємств. 3. Фактори, що впливають на конкурентноспроможність підприємства.	4 / 4
№ 3	Конкурентне середовище фірми 1. Основні складові конкурентного середовища 2. П'ять сил конкуренції. 3. Державна політика в сфері регулювання конкуренції.	2 / 4
№ 4	Конкурентна перевага й конкурентні ходи 1. Формування конкурентної переваги об'єктів. 2. Класифікація і типові фактори конкурентних переваг різних об'єктів. 3. Типові стратегії конкуренції. Утримання конкурентних переваг. 4. Конкурентні ходи. 4.1 Поняття конкурентного ходу. 4.2. Наступальні конкурентні ходи. 4.3. Захисні конкурентні ходи. 4.4. Зобов'язання.	4 / 6
№ 5	Стратегії конкуренції підприємств 1. Загальні стратегії конкуренції за М. Портером 2. Ризик у виборі загальної стратегії. 3. Стратегія впровадження нововведень. Стратегія негайного реагування на потреби ринку. 4. Фірми, що „загрузли” на півдорозі. 5. Конкурентні стратегії підприємств у різних галузях 5.1. Стратегія конкуренції у фрагментованих галузях. 5.2. Стратегія конкуренції в новоутворених галузях. 5.3. Стратегія конкуренції в занепадаючих галузях. 5.4. Конкуренція в глобальних галузях. 6. Типізація стратегій конкурентноспроможності.	4 / 6
Всього за 1 модуль		16 / 24
МОДУЛЬ 2		
Методологічні підходи щодо розробки та оцінки ефективності		

№ 6	стратегій конкурентоспроможності 1. Методики розробки стратегій конкурентоспроможності підприємства. 2. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління. 3. Сутність функціонально-вартісного аналізу.	4 / 6
№ 7	Основи управління якістю продукції 1. Сутність якості продукції. Фактори, що впливають на якість продукції. 2. Концепція загального управління якістю Зарубіжний досвід управління якістю продукції. 3. Показники якості товару. 4. Сутність управління та способи забезпечення якості. 4.1 Стандартизація і сертифікація продукції і підприємства. 4.2 Організація контролю якості продукції. 4.3 Інструменти підвищення якості продукції.	4 / 6
№ 8	Конкурентоспроможність товару. Методики оцінки конкурентноздатності продукції 1. Принципи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства 2. Сутність конкурентоспроможності продукції. 3. Основні етапи оцінки конкурентоспроможності. 4. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції.	4 / 6
№ 9	Конкурентоспроможність підприємства: сутність і методи оцінки. 1. Основні принципи і критерії конкурентоспроможності підприємства. 2. Огляд методичних підходів щодо оцінки конкурентних позицій фірми. 3. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства 4. Стратегії українських підприємств, перспективи реалізації національних конкурентних переваг на міжнародних ринках.	4 / 6
Всього за 2 модуль		16 / 24
СР – 72 (М1), 64 (М2)		Всього: 216

МОДУЛЬ 1

Тема 1. Теоретико - методологічні основи конкуренції

- Зміст теми** 1..Сутність конкуренції: предмет, об'єкт дослідження, функції.
2. Види конкуренції. Моделі ринкової економіки.
3. Роль конкуренції в ринковій економіці. Принцип «невидимої руки» А. Смітта.
4. Поняття несумлінної конкуренції.

Питання для самоперевірки

1. Як змінювалися погляди на конкуренцію та чому її вважають рушійною силою ринку?
2. Які прийоми цінової й нецінової конкуренції використовують фірми?
3. Що є спільного та відмінного між ціновою та неціновою конкуренцією?
4. Пояснити зв'язок конкуренції і монополії.
5. Розвиток конкурентних відносин в Україні.

Теми рефератів

1. Види конкурентної поведінки та моделі взаємодії суб'єктів на ринку.
2. Історія досліджень явища «конкуренція» у роботах відомих науковців: А.Смітта, Д.Рікардо, А.Маршалла
3. Характеристика монополій: закрита, відкрита, білетареальна, природна монополія.
4. Еволюція поглядів на конкуренцію.

Визначте, правильні чи неправильні твердження.

1. Конкуренція – об'єктивний економічний закон розвинутого товарного виробництва, що виражає внутрішньо необхідні, сталі й суттєві зв'язки між відокремленими товаровиробниками.
1)Так. 2)Ні.
2. Монополія зароджує конкуренцію, а конкуренція монополію.
1)Так. 2)Ні.

Тестові завдання

1. А. Сміттом та Д. Рікардо були закладені фундаментальні положення про сутність:
1) ресурсного підходу; 2) добросовісної конкуренції; 3) системного підходу; 4) вільної конкуренції.
2. В основі виокремлення ринку продавця і ринку покупця, лежить така класифікаційна ознака, як:
а) ступінь влади; б) залежність від того, хто є покупцем товару і з якою метою він купується;
в) ступінь активності на ринку; г) простір дії.
3. Ринкова ситуація, за якої відносно велика кількість невеликих виробників пропонують схожу, але не ідентичну продукцію. Кожне підприємство даного середовища задовольняє невелику частку ринкового попиту на продукцію, який реалізує підприємство. Це конкурентне середовище:
а) досконалої конкуренції; б) монополістичної конкуренції; в) олігополії; г) монополії.
4. Типові риси олігополістичної конкуренції:
а) на ринку діють кілька великих фірм; б) на ринку діє безліч фірм;
в) межі коливання цін узгоджуються конкурентами; г) коливання цін не узгоджуються конкурентами;
д) на ринку спостерігається тільки цінова конкуренція; е) на ринку існує тільки нецінова конкуренція;
ж) на ринку спостерігається переважно цінова конкуренція;
з) на ринку високі вхідні бар'єри для великих фірм.
5. Нецінова форма конкуренції підрозділяється на:
а) «за якістю», «за умовами продажу»; б) відкрита, прихована;
в) законна, недобросовісна, пряма боротьба з конкурентами; г) законна, незаконна.
6. До методів несумлінної конкуренції відносяться:
а) копіювання зовнішнього вигляду виробу іншого господарського суб'єкта;
б) використання чужих позначень матеріалів упакування;
в) сезонних розпродажів за зниженими цінами;
г) продовження терміну надання кредиту; д) розголошення зведень, що є таємницею.
7. Залежно від масштабності економічних об'єктів існує:

- а) конкурентоспроможність підприємства-виробника;
 б) міжнародна конкурентоспроможність; в) конкурентоспроможність товару;
 г) конкурентоспроможність регіонів; д) конкурентоспроможність галузі.
 8. . Залежно від умов, у яких діють суб'єкти господарського життя ринок класифікують на:
 а) регульований ; б) вільний; в) регіональний; г) легальний; д) ринок праці.

Завдання

Встановіть відповідність у вигляді комбінації цифр і букв. Таблиця 1.

Етапи формування теорії конкуренції:	Характерні риси:
<i>Етапи:</i> 1) перший етап; 2) другий етап; 3) третій етап; 4) четвертий етап; 5) п'ятий етап	а) визначено умови виникнення конкуренції та її роль у розвитку виробництва; б) виявлення конкурентних переваг країн і компаній; в) сформульована роль конкуренції та умови моделі досконалої конкуренції; г) створення теорії монополістичної і недосконалої конкуренції; д) збагачення теорії конкуренції ідеями про необхідність використання інновацій. 1) ____; 2) ____; 3) ____; 4) ____; 5) ____

Встановіть відповідність у вигляді комбінації цифр і букв. Таблиця 2.

Інструменти конкуренції: Види:	Показники:
1) цінова; 2) нецінова	а) якість товару; б) зниження ціни; в) обслуговування споживачів; г) інновації. 1) ____; 2) ____

Встановіть відповідність у вигляді комбінації цифр і букв. Таблиця 3.

Характеристики підходів до визначення поняття "конкуренція":	Сутність підходу:
<i>Підхід:</i> 1) поведінковий; 2) структурний; 3) функціональний	а) передбачає боротьбу за рідкісні економічні блага; б) суперництво старого з інноваціями; в) аналіз структури ринку для визначення ступеня свободи продавця і покупця на ринку, постійне підвищення якості. 1) ____; 2) ____; 3) ____

Тема 2. Конкурентоспроможність як характеристика фірми, що функціонує в умовах ринку

Зміст теми 1. Поняття конкурентоспроможності підприємства, продукції, галузі, країни.

2. Конкурентостійкість підприємств.

3. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Питання для самоперевірки

1. Якими є основні ознаки конкурентоспроможності ринкового суб'єкта?

2. Які об'єкти можуть характеризуватися такою властивістю як конкурентоспроможність?

3. Які чинники визначають рівень конкурентоспроможності підприємства?

Теми рефератів

1. Конкурентоспроможність як базова детермінанта ефективного функціонування підприємства в ринковому середовищі.

2. Підходи до класифікації конкурентоспроможності.

Визначте, правильні чи неправильні твердження.

1. Внутрішні конкурентні переваги відтворюють цінність для споживача.

1) Так. 2) Ні.

2. Зовнішні конкурентні переваги характеризують цінність для фірми-виробника і засновані на її виробничих та організаційних ноу-хау.

1) Так. 2) Ні.

3. Конкурентоспроможність відображає майбутні можливості виживання на ринку, а конкурентоздатність відображає сучасне положення підприємства.

1) Так. 2) Ні.

4. Конкурентоспроможність підприємства не ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства.

1) Так. 2) Ні.

Тестові завдання

1. *Всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність можна поділити на:*

- а) великі, середні і малі; б) місцеві, регіональні, міжнародні і світові;
- в) зовнішні і внутрішні; г) основні і другорядні.

2. *Конкурентоспроможність товару:*

- а) престижний товар; б) дефіцитний товар; в) товар високої якості;
- г) низькі ціни на товар; д) ступінь зацікавленості покупця купити товар.

3. *До внутрішніх факторів конкурентоспроможності підприємства відносяться:*

- а) системи і методи управління фірмою; б) рівень техніки і технології на підприємстві;
- в) маркетингове забезпечення; г) наявність конкурентів у даній галузі, сфері діяльності;
- д) раціональне розміщення продуктивних сил; ж) соціальні, психологічні, екологічні фактори.

5. *Конкурентоспроможність продукції – це:*

- а) економічна категорія; б) економічна потреба; в) економічне поняття; г) економічна вигода.

6. *Основними ознаками конкурентоспроможності як одного з критеріїв ефективності економічного суб'єкта є:*

- а) відносний (порівняльний) характер; б) часовий характер (динамічність);
- в) стабільний характер; г) регульований характер.

7. *До зовнішніх факторів конкурентоспроможності (виходячи з позицій підприємства) можна віднести:*

- а) експортно - імпорتنі відносини держави;
- б) наявність конкурентів у даній галузі, сфері діяльності;
- в) система економічного стимулювання; г) наявність (або відсутність) джерел сировини в країні;
- д) система розробок і впровадження нововведень;
- ж) наявність (або відсутність) антимонопольного законодавства.

8. *Залежно від масштабності економічних об'єктів існує:*

- а) конкурентоспроможність підприємства-виробника;
- б) міжнародна конкурентоспроможність; в) конкурентоспроможність товару;
- г) конкурентоспроможність регіонів; д) конкурентоспроможність галузі

Тема 3. Конкурентне середовище фірми

Зміст теми 1. Основні складові конкурентного середовища

2. П'ять сил конкуренції.

3. Державна політика в сфері регулювання конкуренції.

Питання для самоперевірки

1. Які складові конкурентного середовища включає модель «П'яти сил конкуренції» М.Портера?

2. Які фактори впливають на інтенсивність суперництва між підприємствами (силу конкурентної боротьби)?

3. Які методики і показники використовуються для визначення рівня інтенсивності конкуренції на ринку?

4. У яких формах реалізується державна політика в сфері регулювання конкуренції?

Теми рефератів

1. Антимонопольне регулювання у зарубіжній практиці (системи: американська, європейська, японська).

2. Конкурентне середовище як результат взаємодії суб'єктів ринку.

3. Роль дії покупця як суб'єкту ринку та дії конкуренції.

4. Взаємодія п'яти сил конкуренції М. Портера.

Визначте, правильні чи неправильні твердження.

1. За моделями конкуренції на ринку виділяють конкурентне середовище товарів, послуг, інформації, науково-технічних розробок, капіталів, трудових ресурсів.

1)Так. 2) Ні.

2. Внутрішнє середовище — це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загально ринкову ситуацію.

1)Так. 2) Ні.

3. Конкурентне середовище – ступінь протидії конкурентів в боротьбі за споживачів і нові ринкові ніші.

1)Так. 2) Ні.

4. Ключові фактори успіху – головні визначники фінансового й конкурентного успіху в даній галузі.

1)Так. 2) Ні.

Тестові завдання

1. Яка із стратегій не належить до базових стратегій формування конкурентної переваги за М.Портер:

а) стратегію лідерства у витратах; б) стратегію негайного реагування на потреби ринку;

в) стратегію диференціації; г) стратегію зосередження

2. Якої конкурентної стратегії дотримується підприємство, що випускає товар з унікальними характеристиками і реалізує його на конкретному сегменті ринку:

а) лідерство у витратах; б) зосередження на витратах;

в) диференціація; г) зосередження на диференціації.

3. Передумовами реалізації стратегія зосередження (фокусування) виступають:

а) необмеженість можливостей підприємства щодо обслуговування всього ринку;

б) державна підтримка діяльності підприємства;

в) різноманіття споживачів по споживанню і цільовому використанню товару;

г) наявність спеціалізації конкурентів на конкретних сегментах ринку.

4. Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції» суб'єкт господарювання займає монопольне (домінуюче) становище на ринку товару, якщо:

а) на цьому ринку у нього немає жодного конкурента;

б) його частка на ринку товару перевищує 40 відсотків, якщо він не доведе, що зазнає значної конкуренції;

в) його частка на ринку товару становить менше 35 відсотків, але він не зазнає значної конкуренції;
г) сукупна частка не більше ніж двох суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки на ринку, перевищує 50 відсотків.

5. Метою державного регулювання конкуренції та монополізму є:

а) забезпечення свободи конкуренції; б) задоволення потреб населення як кінцевих споживачів;
в) захист національного товаровиробника; г) сприяння підприємництву.

6. Яка із стратегій не належить до базових стратегій формування конкурентної переваги за М.Портером:

а) стратегію лідерства у витратах; б) стратегію негайного реагування на потреби ринку;
в) стратегію диференціації; г) стратегію зосередження.

7. Модель обліку п'яти сил ринку М.Портера не включає:

а) суперництво серед конкуруючих продавців; б) конкуренцію з боку товарів, які є заміниками;
в) загрозу появи нових конкурентів; г) економічні можливості постачальників;
д) економічні можливості покупців; е) економічні можливості конкурентів.

Ситуаційна справа

У стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яке функціонує на висококонкурентному ринку, вищий управлінський персонал визначив головну ціль, яка полягала у зростанні доходності (прибутковості) бізнесу на 25 % протягом двох поточних років. Інші критерії конкурентоспроможності були визначені як другорядні.

Завдання. Оцініть ситуацію і поясніть, чи згодні ви з таким рішенням керівництва підприємства. Чи відповідає вибраний критерій конкурентоспроможності принципу реалістичності стратегії підприємства на даному ринку? Дія яких інших чинників конкуренції на цьому ринку може спричинити негативні наслідки такого управлінського рішення?

Тема 4. Конкурентна перевага й конкурентні ходи

- Зміст теми**
1. Формування конкурентної переваги об'єктів.
 2. Класифікація і типові фактори конкурентних переваг різних об'єктів.
 3. Типові стратегії конкуренції. Утримання конкурентних переваг.
 4. Конкурентні ходи.
 - 4.1 Поняття конкурентного ходу.
 - 4.2. Наступальні конкурентні ходи.
 - 4.3. Захисні конкурентні ходи.
 - 4.4. Зобов'язання.

Питання для самоперевірки

1. Якими властивостями характеризуються конкурентні переваги?
2. Які різновиди конкурентних переваг виділяються за критерієм «джерела створення та можливість імітації»?
3. Якими є базові принципи формування конкурентної стратегії?
4. Який зміст вкладається у поняття «конкурентна стратегія»?

Теми рефератів

1. Роль інновацій у забезпеченні конкурентних переваг фірми.
2. Стратегія диверсифікації як загальна стратегія конкуренції: можливі варіанти гри на ринку.
3. Шпіонаж та копіювання як джерела надбання конкурентних переваг.
4. Джерела формування конкурентних переваг.
5. Властивості та види конкурентних переваг фірми.

Визначте, правильні чи неправильні твердження.

1. Випуск унікальної продукції, застосування прогресивної технології, залучення висококваліфікованих спеціалістів, хороша репутація фірм це конкурентна перевага високого порядку.

1)Так. 2) Ні.

2. Конкурентна перевага низького порядку це коли конкуренти спробують якусь з переваг перекупити.

1)Так. 2) Ні.

3. Підхід, акцентований на споживачах, передбачає, що фірма отримує конкурентні переваги у разі, якщо її товари краще, аніж товари конкурентів задовольняють потреби споживачів.

1)Так. 2) Ні.

4. Диференціація забезпечує тривалу і більш прибуткову конкурентну перевагу, коли вона базується на: технічній досконалості; якості виробів; чудовому обслуговуванню клієнтів.

1)Так. 2) Ні.

Тестові завдання

1. Конкурентна перевага – це:

- а) покращення якісних характеристик товарів; б) продукти, які особливо потрібні споживачам.
в) особливості чи властивості товару, які забезпечують підприємству перевагу над конкурентами;

2. До переваг низького порядку відносять:

- а) використання більш дешевих ресурсів; б) диференціацію по продукції;
в) унікальну технологію; г) професіоналізм персоналу.

3. Інноваційні конкурентні переваги полягають у:

- а) продуктивності праці робітників; б) зростанні темпів ринку; в) кваліфікації робітників;
г) результативності менеджменту в організації; д) режиму роботи підприємства.

4. Кваліфікаційні конкурентні переваги полягають у:

- а) продуктивності праці робітників; б) зростанні темпів ринку;
в) результативності менеджменту в організації; г) професійності та творчості персоналу;
д) забезпеченості матеріально-технічними ресурсами.

5. Виробничі конкурентні переваги полягають у:

- а) продуктивності праці робітників, зростанні темпів ринку;
б) результативності менеджменту в організації; в) режиму роботи підприємства;
г) забезпеченості матеріально-технічними ресурсами; д) кваліфікації робітників.

6. Конкурентні переваги повинні відповідати наступним критеріям (характеристикам):

- а) мають бути стійкими; б) бути значущими з точки зору умов конкуренції в галузі і вимог ринку;
в) мають бути динамічними; г) повинні бути наочними для споживачів.

7. Якої конкурентної переваги з позицій поділу за джерелами створення та стійкістю до копіювання переваги не існує:

- а) «низького рівня»; б) «середнього рівня»; в) «високого рівня»; г) «найвищого рівня».

8. Класифікація конкурентних переваг по змісту фактору виробництва:

- а) якість товару; б) ціна товару; в) персоналу;
г) стабільна політична система; д) витрати у споживача товарів.

9. Серед стратегій набуття конкурентних переваг виділяють:

- а) стратегія контролю над витратами; б) наступальна стратегія;
в) технологічна стратегія; г) оборонна стратегія.

Завдання

Встановіть відповідність у вигляді комбінації цифр і букв.

Таблиця 4.

Еволюція підходів до використання джерел формування конкурентних переваг:	<i>Ринкові вимоги:</i>
<i>Етап:</i> 1) факторний; 2) витратний; 3) якісний; 4) адаптивний; 5) інноваційний	а) покращення якісних характеристик; б) постійні зміни у потребах споживачів; в) товари за помірними цінами; г) мінімальні ціни; д) оригінальність, неповторність. 1) _____; 2) _____; 3) _____; 4) _____; 5) _____
Еволюція підходів до використання джерел формування КП	<i>Часові рамки:</i>
<i>Етап:</i> 1) факторний; 2) витратний; 3) якісний; 4) адаптивний; 5) інноваційний	а) 60 – 70 роки; б) 80 – 90 роки; в) початок ХХ ст. – 50 роки ХХІ ст.; г) до початку ХХ сторіччя; д) 70 – 80 роки. 1) _____; 2) _____; 3) _____; 4) _____; 5) _____

Ситуаційна вправа

На розвиток світової комп'ютерної галузі впливають такі основні чинники:

- висока цінова конкуренція і цінові війни на ринку суперкомп'ютерів;
- короткотривалий життєвий цикл комп'ютерних програм;
- лібералізація світового ринку;
- зростання місткості світового ринку;
- зростання чисельності користувачів системою Internet;
- розвиток електронної торгівлі;
- зростаюча роль дистанційних послуг у споріднених галузях;
- високі культурні та економічні бар'єри окремих національних ринків.

Завдання. Визначте й обґрунтуйте, який спектр конкурентних переваг експлуатують комп'ютерні фірми. Які з наведених чинників конкуренції вказують на значущість: а) технологічних переваг; б) інноваційних переваг; в) глобальних переваг; г) соціокультурних переваг у міжнародному бізнесі виробників комп'ютерів.

Тема 5. Стратегії конкуренції підприємств

- Зміст теми**
1. Загальні стратегії конкуренції за М. Портером
 2. Ризик у виборі загальної стратегії.
 3. Стратегія впровадження нововведень. Стратегія негайного реагування на потреби ринку.
 4. Фірми, що „загрузли” на півдорозі.
 5. Конкурентні стратегії підприємств у різних галузях
 - 5.1. Стратегія конкуренції у фрагментованих галузях.
 - 5.2. Стратегія конкуренції в новоутворених галузях.
 - 5.3. Стратегія конкуренції в занепадаючих галузях.
 - 5.4. Конкуренція в глобальних галузях.

6. Типізація стратегій конкурентоспроможності.

Питання для самоперевірки

1. Які основні фактори впливають на конкурентну стратегію фірми?
2. Що являє собою система конкурентних стратегій та які різновиди стратегій вона охоплює?

Теми рефератів

1. Стратегічні показники, що впливають на вибір стратегії
2. Структура системи конкурентних стратегій фірми.
3. Явище «лідера ринку» та типи конкурентної поведінки фірми.

Тестові завдання

1. Визначити найбільш важливі стратегічні питання, які треба вирішити підприємствам, які працюють у галузях, що зароджуються:
 - а) яким чином здійснювати фінансування діяльності на перших етапах;
 - б) яку заробітну плату нараховувати своїм працівникам;
 - в) на яких сегментах ринку працювати;
 - г) яку місію обрати;
 - д) які конкурентні переваги використовувати;
 - е) які треба використовувати функціональні стратегії на яких сегментах ринку працювати.
2. Оберіть фактори, які визначають особливості конкуренції в галузях, що роздроблені:
 - а) ринок географічно обмежений;
 - б) ринок географічно необмежений;
 - в) високі вхідні бар'єри в галузь;
 - г) невисокі вхідні бар'єри в галузь;
 - д) попит на ринку великий та різноманітний;
 - е) невеликий попит на ринку.
3. Лідери галузі використовують такі стратегічні лінії поведінки:
 - а) стратегію агресивного наступу;
 - б) стратегію вакантної ніші;
 - в) стратегію оборони та укріплення;
 - г) стратегію негайного відступу;
 - д) стратегічні дії відносно фірм, що слідує за лідером;
 - е) стратегічні дії відносно фірм, що є аутсайдерами на ринку.
4. Конкурентні переваги класифікуються на переваги «вищого» та «нижчого» порядку залежно від:
 - а) строку відтворення (копіювання) переваги конкурентами;
 - б) функціональної сфери діяльності підприємства, в якій реалізується конкурентна перевага (технологія, техніка, персонал тощо);
 - в) обсягу потенційного прибутку, який може бути отриманий під час застосування конкурентної переваги;
 - г) витрат підприємства-конкурента на відтворення конкурентної переваги;
 - д) галузі, в якій працює підприємство.
5. Агресивна конкуренція відноситься до класу:
 - а) незалежних стратегій;
 - б) кооперативних стратегій;
 - в) маневрування.
6. Найчастіше фрагментованій галузі функціонують:
 - а) у сфері послуг;
 - б) у роздрібній торгівлі;
 - в) у каналах розподілу товару;
 - г) інтелектуальному бізнесі;
 - д) у металургійній промисловості;
 - е) будівельних галузях.
7. Фрагментовані галузі мають такі типові ознаки :
 - а) висока концентрація виробництва;
 - б) розпорошення підприємств;
 - в) рівень зрілості галузі;
 - г) вплив на галузі міжнародної конкуренції;
 - д) динамічність зростання.

Завдання

1. Визначте конкурентну стратегію:

Таблиця 5.

<i>: Основними джерелами отримання прибутку є:</i>	<i>Стратегія:</i>
1) зменшення витрат на одиницю продукції під час зниження ціни; 2) зростання обсягів продажу; 3) збільшення ціни; 4) зменшення ціни у ході підвищення витрат	а) лідерства у витратах; б) диференціація; в) обидві стратегії; г) ні та, ні друга стратегія.

2. Оберіть правильну відповідь

Таблиця 6.

Тип стратегії:	Характерні риси:
1) віолентна стратегія; 2) патієнтна (нішева) стратегія; 3) комутантна стратегія; 4) експлерентна (піонерська) стратегія	а) полягає у випуску обмеженої кількості вузькоспеціалізованої продукції високої якості; б) передбачає максимально гнучке задоволення невеликих за обсягом (локальних) потреб ринку, в) пов'язана із створенням нових або радикальним перетворенням старих сегментів ринку; г) полягає в ставці на зниження витрат виробництва.

3. Характеристика стратегічних альтернатив (дайте правильні відповіді) Таблиця 7.

<i>Стратегічні альтернативи:</i>	<i>Характеристика:</i>
1) стратегія лідерства; 2) стратегія завоювання ніші; 3) стратегія збору урожаю; 4) стратегія стрімкого виходу	а) створення або захист сильної позиції у відповідному сегменті; б) ліквідація капіталовкладень на найбільш ранньому етапі спаду; в) підконтрольне вилучення капіталовкладень з використанням переваг сильної позиції; г) лідируюча позиція щодо частки ринку.

Задача

За наведеними даними **визначити** конкурентну позицію швейної фірми «Україна» на ринку і зробити висновки щодо управління конкурентоспроможністю її потенціалу.

Результати ранжування швейних фірм і їх виробів

Таблиця 8.

№ п/п	Швейна фірма	Споживчі властивості швейних виробів і їх ранги					
		Ціна (Ц)	Силует (С)	Зовнішній вигляд (Зв)	Внутрішня обробка (Во)	Надійність (Н)	Довговічність (Д)
1	Дана	3	1	1	2	1	1
2	Україна	2	3	3	6	5	3
3	Ластівка	6	7	6	5	7	6
4	Желань	7	2	2	1	2	2

5	Юність	1	6	5	4	3	4
Вага споживчої властивості		0,13	0,19	0,4	0,08	0,12	0,08

МОДУЛЬ 2

Тема 6. Методологічні підходи щодо розробки та оцінки ефективності стратегій конкурентоспроможності

- Зміст теми**
1. Методики розробки стратегій конкурентоспроможності підприємства.
 2. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління.
 3. Сутність функціонально-вартісного аналізу.

Питання для самоперевірки

1. Яким чином класифікуються методи оцінки конкурентоспроможності підприємства за формою представлення результатів оцінки?
2. Які методи входять до групи комплексних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства?

Теми рефератів

1. Графічні методи оцінки конкурентоспроможності фірми.
2. Ефективність маркетингової діяльності як показник конкурентоспроможності фірми.
3. Матричні методи оцінки конкурентоспроможності продукції.

Визначте, правильні чи неправильні твердження.

1. Головною задачею і результатом функціонування системи забезпечення конкурентоспроможності повинно бути збільшення вартості підприємства.

1)Так. 2) Ні.

2. Бенчмаркінг – діяльність, за допомогою якої підприємство вивчає «кращу» продукцію та маркетинговий процес, що використовується прямими конкурентами, які працюють на ринку, для виявлення можливих способів вдосконалення їх власних методів.

1)Так. 2) Ні.

4. Метод LOTS передбачає визначення кількісних закономірностей впливу чинників виробництва на кінцеві результати діяльності підприємства, виходячи з аналізу емпіричного матеріалу про досвід функціонування значної кількості промислових підприємств.

1)Так. 2) Ні.

5. Метод GAP являє собою спробу знайти методи розробки стратегії й методи управління, завдяки яким можна привести справи у відповідність з найвищим рівнем вимог.

1)Так. 2) Ні.

6. Метод PIMS базується на філософії, що будь-яка організація, державне або приватне підприємство повинно прагнути й уміти пристосувати свої дії до вимог споживачів.

1)Так. 2) Ні.

7. Метод LOTS передбачає детальне, послідовне обговорення ряду проблем бізнесу на різних рівнях і різній мірі складності.

1)Так. 2) Ні.

Тестові завдання

1. За номенклатурою критеріїв виділяють такі методи оцінювання конкурентоспроможності продукції:

а) прямі методи; б) матричні методи; в) нормативні методи; г) побічні; д) графічні; е) технічні.

2. За формами представлення результатів виділяють такі методи оцінювання конкурентоспроможності продукції:

а) графічні методи; б) матричні методи; в) нормативні методи;
г) розрахункові методи; д) естетичні методи; е) комбіновані методи.

3. Метод сучасного менеджменту, за допомогою якого компанія провадить порівняння своєї діяльності із практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють поліпшити діяльність і підвищити її конкурентоспроможність, має назву:

а) маркетинг; б) бенчмаркінг; в) SWOT – аналіз; г) PEST – аналіз.

4. До методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства відносяться:

1) SWOT-аналіз; 2) методика М. Портера; 3) коефіцієнт відносної концентрації;
4) графічний метод; 5) SPACE - аналіз

5. Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555 ґрунтується на експертному оцінюванні таких чинників:

а) конкурентоспроможність продукції; б) частка ринку; в) якість продукції;
г) ціна продукції; д) рентабельність виробництва.

6. Якщо показник конкурентного статусу підприємства дорівнює одиниці, це означає, що у підприємства на ринку:

а) слабкі позиції; б) сильні позиції; в) середні позиції; г) найбільш оптимальні ринкові позиції.

7. Під час використання методу SPACE – аналізу оцінювання конкурентоспроможності підприємства можливо використання тільки одного показника, такого як:

а) ціна продукції; б) прибуток підприємства; в) рентабельність виробництва.
г) фінансова сила підприємства; д) частка ринку.

8. В якій ситуації доцільніше використовувати реінжиніринг:

а) коли підприємство знаходиться в глибокій кризі;
б) для аналізу рівня впливу ринкової стратегії на величини прибутковості;
в) для порівняння об'єкта оцінки з групою підприємств-конкурентів;
г) для визначення сильних та слабких сторін підприємства.

9. Оцінка конкурентоспроможності товару по системі 1111-5555 передбачає аналіз факторів:

а) конкурентоспроможності організації, ціни товару, гарантійний термін, строк служби;
б) інтегральний показник якості, одиничні показники, групові показники;
в) аналіз зовнішніх умов і можливостей, аналіз сильних і слабких сторін, аналіз загроз і можливостей;
г) якості товару, ціни товару, якості сервісу, експлуатаційні витрати.

10. SWOT- аналіз передбачає:

а) виявлення внутрішнього потенціалу підприємства та визначення потенційних можливостей та небезпек;
б) визначення та передбачення потенційних можливостей та небезпек;
в) своєчасний прогноз зовнішніх та внутрішніх можливостей;
г) складання переліку чинників сприятливого та несприятливого впливу на підприємство.

Задача

До ключових факторів успіху, або напрямків конкурентної переваги підприємства, за яким буде оцінюватись конкурентоспроможність означених підприємств, обрано наступні:

1. Частка ринку (Чр) ;
2. Рентабельність підприємства (Re с.р.);
3. Темп росту собівартості (ТР собівартості);
4. Темп росту обсягу реалізації (ТР обсягу реалізації);
5. Темп росту фонду оплати праці (ТР фонду оплати праці);
6. Темп росту чистого прибутку (ТР чистого прибутку).

Для підвищення точності оцінки пропонується зважувати важливість кожного фактора конкурентоспроможності. За сприянням експертної групи з висококваліфікованих фахівців хлібобулочних підприємств (головних менеджерів, маркетологів, технологів та економістів) здійснено розподіл ваги кожного фактора (табл.)

Вага факторів конкурентоспроможності

Таблиця 9.

Фактор	Чр	Re c.p	ГРс	ГРор	ГРфоп	ГРчп
Оцінка	0,3	0,15	0,1	0,2	0,1	0,15

Згідно отриманого розподілу ваг та рейтингів за кожним ключовим фактором успіху вивести загальну оцінку кожного фактора для кожного підприємства, а також узагальнюючий показник конкурентоспроможності підприємств.

Тема 7. Основи управління якістю продукції

- Зміст теми**
1. Сутність якості продукції. Фактори, що впливають на якість продукції.
 2. Концепція загального управління якістю Зарубіжний досвід управління якістю продукції.
 3. Показники якості товару.
 4. Сутність управління та способи забезпечення якості.
 - 4.1 Стандартизація і сертифікація продукції і підприємства.
 - 4.2 Організація контролю якості продукції.
 - 4.3. Інструменти підвищення якості продукції.

Питання для самоперевірки

1. Що таке якість продукції?
2. Які існують методи визначення показників якості продукції?
3. Як класифікують показники якості товару за способом вираження?
4. На яких принципах побудована система стандартів ISO ?

Теми рефератів

1. Методи вимірювання й аналізу витрат на якість продукції.
2. Аудит якості та премії якості.
3. Якість як економічна категорія. Якість і конкурентоспроможність: мікро- і макроаспекти.
4. Стандарти на систему управління якістю ISO 9000. Призначення та структура галузевих систем стандартів QS 9000, GMP.
5. Системи менеджменту якості.
6. Сертифікація систем якості: поняття, етапи проведення.

Визначте, правильні чи неправильні твердження.

1. Стандартизація – це систематичний і незалежний аналіз, що дозволяє визначити відповідність діяльності і результатів в області якості запланованим заходам, а також ефективність впровадження заходів і їх придатність для досягнення поставлених цілей.
 - 1) Так.
 - 2) Ні.
2. TQM - це модель управління компанією, яка означає підхід, націлений на якість, заснований на участі всіх її членів і спрямований на досягнення довгострокового успіху шляхом задоволення вимог споживача і вигоди для співробітників і суспільства.
 - 1) Так.
 - 2) Ні.
3. Сертифікація не сприяє запобіганню появи на ринку екологічно небезпечної і недоброякісної продукції.
 - 1) Так.
 - 2) Ні.
4. Японська школа менеджменту основний пріоритет традиційно віддає керуванню якістю.
 - 1) Так.
 - 2) Ні.

5. Поширеною та часто застосовуваною складовою програми підвищення конкурентоспроможності є програма підвищення якості.

1) Так. 2) Ні.

6. Фірми, які впроваджують TQM не повинні зосереджувати увагу на трьох ключових областях: стратегії, керуванні процесами, акцентуванні уваги на споживачах.

1) Так. 2) Ні.

7. Результатом сертифікації є свідоцтво про відповідність, що має встановлену форму.

1) Так. 2) Ні.

Тестові завдання

1. Існують такі методи визначення показників якості продукції:

а) експериментальний; б) комплексний; в) органолептичний;

г) розрахунковий; д) реєстраційний; е) нормативний.

2. Залежно від об'єкта сертифікації в Україні розрізняють:

а) сертифікацію продукції; б) сертифікацію системи якості;

в) сертифікацію підприємства; г) атестацію виробництва;

д) сертифікацію контролю; е) сертифікацію іміджу.

3. Яка із концепцій системного підходу до управління якістю полягає в підвищенні рентабельності і зменшенні дефектів виробів:

а) постійного покращення Кайзена; б) концепція TQM; в) концепція Будинку якості.

г) статистичного управління якістю; д) концепція "шість сигм" (6 – S).

4. Який із авторів системного підходу до управління якістю запропонував розрахувати величину втрат якості у вартісному вигляді:

а) Е. Демінг; б) К. Ісікава; в) Т. Тагута; г) Дж. Джуран; д) А. Фейгенбаум.

5. Який із авторів системного підходу до управління якістю запропонував поняття «Спірالی якості», яка охоплювала весь життєвий цикл виробу від маркетингу до утилізації:

а) Е. Демінг; б) К. Ісікава; в) Т. Тагута; г) Дж. Джуран; д) А. Фейгенбаум.

6. Яка із концепцій системного підходу до управління якістю орієнтована на вивчення вимог споживача:

а) постійного покращення Кайзена; б) концепція TQM; в) статистичного управління якістю;

г) концепція "шість сигм" (6 – S); д) концепція Будинку якості

7. Показники якості товару класифікують на:

1) призначення; 2) надійності; 3) економічні; 4) виробничі; 5) естетичні;

6) гігієнічні; 7) органолептичні; 8) безпеки; 9) ергономічні; 10) маркетингові.

8. Формування на підприємстві системи стандартів ISO дозволяє:

а) забезпечити випуск продукції, що відповідає найкращим світовим зразкам;

б) виготовляти продукцію, яка є найбільш конкурентоспроможною на ринку;

в) виготовляти продукцію, якість якої є стабільною та відповідає встановленим до неї вимогам;

г) орієнтуватися на вимоги конкретного споживача.

9. Політика підвищення якості продукції включає такі блоки:

а) методи стимулювання якості; б) методи управління якістю; в) методи забезпечення якості;

г) методи поліпшення якості; д) методи контролю результатів роботи з підвищення якості.

10. Цикл Демінгу включає такі функції управління якістю:

а) планування якості; б) забезпечення якості; в) виконання;

г) перевірка результатів; д) поліпшення якості; е) дії.

11. Інструмент управління якістю продукту, що будується у вигляді графіку залежності між двома параметрами і дозволяє визначити вид і тісноту зв'язку між ними:

а) контрольні карти; б) причинно-наслідкова діаграма; в) діаграма розсіювання; г) діаграма Парето.

Задача

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

Таблиця 10.

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

Тема 8. Конкурентоспроможність товару. Методики оцінки конкурентноздатності продукції

Зміст теми 1. Принципи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

2. Сутність конкурентоспроможності продукції.
3. Основні етапи оцінки конкурентоспроможності.
4. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції.

Питання для самоперевірки

1. Що таке корисний ефект товару?
2. Які методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності товару?
3. Що складає ціну споживання?
4. Як визначають мету дослідження конкурентоспроможності товару?
5. Порівняйте критеріальні підходи в різних методах оцінки конкурентоспроможності продукції.
6. Як здійснюється вибір бази порівняння для оцінювання конкурентоспроможності продукції?

Теми рефератів

1. Графічний метод оцінки конкурентоспроможності товару.
2. Методи оцінки конкурентоспроможності товару
3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції.
4. Порядок оцінювання конкурентоспроможності продукції.
5. Методи досягнення конкурентоспроможності продукції.

Визначте, правильні чи неправильні твердження.

1. Конкурентоспроможність товару – це перевага у порівнянні з яким-небудь іншим товаром при вирішенні потенційним покупцем його проблем.
1)Так. 2) Ні.
2. Показники конкурентоспроможності – це сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на параметрах конкурентоспроможності.
1)Так. 2) Ні.
3. Конкурентоспроможність продукції й конкурентоспроможність підприємства не співвідносяться між собою як частина й ціле.
1)Так. 2) Ні.

4. Конкуентоспроможність продукції не є порівняльною, а отже, не відносною, а абсолютною, тому що вона не може бути оцінена тільки шляхом порівняння характеристик продукції підприємств-конкуентів однієї галузі.

1)Так. 2) Ні.

Тестові завдання

1. Відмінними рисами категорій «конкуентоспроможність товару» і «конкуентоспроможність підприємства» є:

- а) предмет застосування (конкретний вид продукції чи вся її номенклатура);
- б) перший термін застосовується на рівні підприємства, другий – на рівні галузі і національної економіки;
- в) перший термін застосовується в оперативному управлінні, другий – у стратегічному;
- г) різна тривалість життєвого циклу та його етапів.

2. Інтегральний показник конкуентоспроможності продукції розраховується як:

- а) відношення величини параметра оцінюваного виробу до величини параметру базового зразка.
- б) відношення величини параметру базового зразка до величини параметру оцінюваного виробу.
- в) відношення показника якості до ціни товару.
- г) відношення сумарного корисного ефекту від використання продукції до сумарних витрат на придбання та використання цієї продукції.

Задача

1. У цеху використовуються 120 ламп для освітлювання протягом 12 годин на добу. Ресурс роботи однієї лампи – 600 годин, ціна – 35 грн. На заміну пропонується використовувати лампи вартістю 43 грн за одиницю, які мають ресурс 900 годин. Визначити річну економію від використання нових ламп, враховуючи, що кількість робочих днів на рік – 230.
2. Розрахувати коефіцієнт конкуентоспроможності Товару 1, якщо індекс технічних параметрів – 0,75. Економічні характеристики товарів наведено в таблиці.

Таблиця 11.

№ п/п	Показники	Товар А	Конкуент
1.	Ціна, грн.	240	270
2.	Витрати, пов'язані з використанням, грн.	17	13

Ситуаційна вправа

За традиційної моделі функціонування меблевої галузі громіздкість меблевих виробів, потреба у великих приміщеннях для їх зберігання та незручність перевезення зумовлюють переважно локальний характер її та розрив у часі між замовленням і доставкою меблевих виробів до споживачів.

Компанія ІКЕЙ запропонувала принципово іншу модель взаємодії «виробник – споживач», згідно з якою меблевий виріб являє собою набір компактно упакованих у картонну коробку компонентів, що дає можливість виробникові виготовляти меблеві вироби в одній країні і продавати їх – в інших, а покупцеві відразу ж після оплати забирати продукцію й відносно легко скласти з компонентів необхідний меблевий виріб.

Завдання. Які саме операційні процеси і топ-характеристики компанії ІКЕЙ, на Вашу думку, сприяють формуванню більш вигідної структури витрат і оптимізації ресурсних джерел виробництва меблів?

Тема 9. Конкуреноспроможність підприємства: сутність і методи оцінки.

- Зміст теми**
1. Основні принципи і критерії конкуреноспроможності підприємства.
 2. Огляд методичних підходів щодо оцінки конкурентних позицій фірми.
 3. Системно-процесний підхід до управління до управління конкуреноспроможністю підприємства.
 4. Стратегії українських підприємств, перспективи реалізації національних конкурентних переваг на міжнародних ринках.

Теми рефератів

1. Вітчизняний досвід розроблення та реалізації програм підвищення конкуреноспроможності підприємства.
2. Зарубіжна практика державного сприяння зростанню конкуреноспроможності національних експортерів.
3. Наукові підходи до управління конкуреноспроможністю національної економіки.

Тестові завдання

1. Індикаторами необхідності розробки та впровадження програм підвищення конкуреноспроможності підприємства є:

- а) загострення конкуренції, яке супроводжується втратою вже на-бутих позицій на ринку;
- б) наявність ефективної оргструктури, яка очолювана менеджером, відповідальним за програму перед вищим керівництвом;
- в) поява революційно нових технологій і виникнення у зв'язку з цим нових товарних ринків;
- 4) зростання інтенсивності конкурентної боротьби, який робить неможливим для підприємства проникнення на нові географічні ринки;
- г) збитковість або низька прибутковість функціонування підприємства, високий ризик банкрутства

2. Підвищення конкуреноспроможності національної економіки вимагає від держави:

- а) розробки та координації системи заходів щодо підвищення ефективності роботи суб'єктів господарювання;
- б) забезпечення секторам української економіки паритетних умов функціонування;
- в) обґрунтованої відкритості та доступу іноземних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на внутрішній ринок України;
- г) створення високоплатоспроможного попиту за рахунок реалізації нових підходів до політики доходів населення;
- д) забезпечення розвитку науково-технічних інституцій та підвищення інноваційного потенціалу країни.

3. Порівняно новим для України є такий підхід до оцінювання бізнесу:

- а) дохідний підхід;
- б) порівняльний (ринковий) підхід;
- в) підхід, заснований на оцінюванні майнових (реальних) опціонів;
- г) витратний (на основі активів) підхід.

4. В українській економіці існує низка перешкод, які роблять концепцію вартісної оцінки бізнесу не зовсім «ідеальною». Серед них:

- а) недостатній розвиток фондового ринку;
- б) закритість суб'єктів бізнесу;
- в) об'єктивність оцінювання;
- г) нечітко сформульована стратегія підприємства;
- д) непередбачуваність багатьох умов, якими є несподівані зміни законодавства або упереджене ставлення до компанії державних органів.

5. У теорії і практиці традиційно існують такі основні підходи до оцінки бізнесу:

- а) економічний підхід;
- б) дохідний підхід;
- в) порівняльний (ринковий) підхід;
- г) витратний (на основі активів) підхід;
- д) функціонально-вартісний аналіз.

<i>Інструмент:</i>	<i>Сутність:</i>
1) реструктуризація; 2) реорганізації; 3) реформування	а) зміна принципів дії підприємства, що сприяє поліпшенню управління, підвищенню ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції, що випускається, продуктивності праці тощо; б) перетворення, перебудова організаційної структури та управління підприємством під час збереження основних засобів, виробничого потенціалу підприємства; в) процес комплексної зміни методів і умов функціонування підприємства відповідно до зовнішніх умов ринку і стратегією його розвитку.

Задача

1. Проаналізуйте зміну рівня конкурентоспроможності підприємства, якщо в базисному році вартість продукції, поставленої на ринок Ц.пост – 900 тис. грн, прибуток при реалізації ПРреал– 105 тис. грн. У звітному році ціна постачання збільшилася до Цпост2– 1260 тис. грн, а вартість нереалізованої продукції залишилася на тому ж рівні Цреал– 90 тис. грн, а прибуток зріс до ПРреал2– 190 тис. грн.

2. Електротехнічна фірма «Зірка» успішно конкурує на українському ринку з вітчизняними та закордонними виробниками. Для встановлення ціни на нову модель обігрівача фірма вирішила застосувати конкурентну модель ціноутворення, беручи за основу продукцію свого основного конкурента. При цьому вона хоче отримувати прибуток у розмірі, не меншому **25%** від собівартості продукції, яка становить 104,2 грн./один. Маркетологи фірми провели аналіз конкурентоспроможності нового товару відносно базового виробу конкурента. Аналіз показав, що за технічними параметрами новий виріб поступається базовому (індекс технічних параметрів $I_{ТП}=0,86$), але за економічними параметрами має кращі позиції ($I_{ЕП}=0,94$). Ціна базового виробу конкурентів - **150 грн.** Визначити ціну нового обігрівача за рівнем його конкурентоспроможності.

Ситуаційна справа

У минулому десятиріччі певна частка українських підприємств – операторів внутрішнього ринку будівельних матеріалів, маючи потужні зв'язки із західними виробниками, впроваджували стиль управління конкурентоспроможністю, який можна визначити як управління за принципом «вимикача», або ж за принципом «є проблема – вирішуємо її». Отже, він полягав у дискретному використанні стратегії як інструменту управління конкурентоспроможністю підприємства.

Визначте й обґрунтуйте, чи є виправданими та ефективними дії керівництва цих підприємств стосовно дискретного (у разі потреби) використання стратегії конкурентоспроможності. Оцініть із позицій стратегічного управління, як вони можуть вплинути на рівень конкурентоспроможності цих підприємств.

Ситуаційна справа

У стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яке функціонує на висококонкурентному ринку, вищий управлінський персонал визначив головну ціль, яка полягала у зростанні доходності (прибутковості) бізнесу на 25 % протягом двох поточних років. Інші критерії конкурентоспроможності були визначені як другорядні.

Завдання. Оцініть ситуацію і поясніть, чи згодні ви з таким рішенням керівництва підприємства. Чи відповідає вибраний критерій конкурентоспроможності принципу реалістичності стратегії

підприємства на даному ринку? Дія яких інших чинників конкуренції на цьому ринку може спричинити негативні наслідки такого управлінського рішення?

ПРИКЛАДИ РОЗ'ЯЗАННЯ ЗАДАЧ

Ситуаційна вправа №1. АТ «Норд», відомий вітчизняний виробник побутової техніки, планує вийти на ринок однієї з країн Далекого Сходу. Національне виробництво побутових холодильників у цій країні задовольняє попит лише на 20—25%, тому інтерес з боку експортерів-виробників цієї продукції досить великий. Основним конкурентом виступає фірма «Лехел», продукція якої вже захопила 20% досліджуваного ринку. АТ «Норд» розглядає можливість виходу на ринок даної країни з холодильниками марок «Фріз» та «Сіріус». Параметри якості холодильників наведено в табл.13, а вартісні характеристики — у табл.14.

Таблиця 13.

Основні параметри якості холодильників Параметр	Розмірність параметра	Марка холодильника підприємства АТ „Норд“			Коефіцієнт вагомості параметра
		«Фріз»	«Сіріус»	«Лехел»	
Надійність (ресурс)	тис. год.	130	100	130	0,30
Температура низькотемпературного відділення (НТВ)	С ⁰	-15	-12	-12	0,19
Ємність НТВ	Дм ³	50	40	60	0,20
Дизайн, у балах за 10-бальною шкалою	бал	6	4	5	0,15
Об'єм	л	280	250	240	0,16

Таблиця 14.

Вартісні характеристики холодильників підприємств	Марка холодильника		
	«Фріз»	«Сіріус»	«Лехел»
Ціна (Цпр), грн	1700	1400	1700
Сумарні витрати споживачів за весь термін експлуатації (М), грн	4500	6600	5000

Завдання: Визначити інтегральні показники конкурентоспроможності двох марок холодильників підприємства «Норд» стосовно холодильника фірми «Лехел» і обґрунтувати рішення про доцільність виводу продукції на досліджуваний ринок.

Алгоритм розв'язання

Індекси конкурентоспроможності товару оцінюють за допомогою інтегрального показника конкурентоспроможності:

$$K_{\text{інт}} = I_{\text{тп}} / I_{\text{еп}}, \text{ де}$$

$I_{\text{тп}}$ - індекс технічних параметрів (індекс якості);

$I_{\text{еп}}$ - індекс економічних параметрів (індекс)

$$I_{\text{тп}} = \sum_{(n,i=1)} q_{i1} * v_i, \text{ де}$$

q_i - одиничний показник і-го технічного параметра;

v_i - коефіцієнт вагомості i -го параметра.

$$q_i = P_{\text{оцін.}} / P_{\text{баз.}}, \text{ де}$$

$P_{\text{оцін.}}$ - значення параметра виробу, який оцінюється,

$P_{\text{баз.}}$ - значення цього параметра в базового виробу.

$$I_{\text{ЕП}} = \frac{\sum_{\text{оцін. спож.}}}{\sum_{\text{баз. спож.}}}$$

де $\sum_{\text{оцін. спож.}}$ $\sum_{\text{баз. спож.}}$ - ціна споживання відповідно оцінюваного та базового виробів.

$$\sum_{\text{оцін. спож.}} = \sum_{\text{продажу}} + M, \text{ де}$$

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

2. Визначення конкурентоспроможності холодильника «Фріз» (стосовно марки-конкурента «Лехел»):

а) технічні параметри

$$q_1 = 130 / 130 = 1$$

$$q_2 = -15 / -12 = 1,25$$

$$q_3 = 50 / 60 = 0,83$$

$$q_4 = 6 / 5 = 1,2$$

$$q_5 = 280 / 240 = 1,17$$

$$I_{\text{ТП}} = 1 \cdot 0,3 + 1,25 \cdot 0,19 + 0,83 \cdot 0,2 + 1,2 \cdot 0,15 + 1,17 \cdot 0,16 = 1,0707$$

б) економічні параметри

$$I_{\text{ЕП}} = (1700 + 4500) / (1700 + 5000) = 6200 / 6700 = 0,925$$

в) інтегральний показник

$$I_{\text{інт}} = 1,0707 / 0,925 = 1,158 > 1$$

3. Визначення конкурентоспроможності холодильника «Сіріус» (стосовно марки-конкурента „Лехел”):

а) технічні параметри

$$q_1 = 100 / 130 = 0,77$$

$$q_2 = -12 / -12 = 1$$

$$q_3 = 40 / 60 = 0,67$$

$$q_4 = 4 / 5 = 0,8$$

$$q_5 = 250 / 240 = 1,04$$

$$I_{\text{ТП}} = 0,77 \cdot 0,3 + 1 \cdot 0,19 + 0,67 \cdot 0,2 + 0,8 \cdot 0,15 + 1,04 \cdot 0,16 = 0,8414$$

б) економічні параметри

$$I_{\text{ЕП}} = 1400 + 6600 / 1700 + 5000 = 8000 / 6700 = 1,194$$

в) інтегральний показник

$$I_{\text{інт}} = 0,8414 / 1,194 = 0,7051 < 1$$

Висновки: підприємству „Норд” можна виходити на досліджуваний ринок із холодильником «Фріз», інтегральний показник конкурентоспроможності якого

$K_{\text{інт}} = 1,158 > 1$. Холодильник «Сіріус» не буде конкурентоспроможним на даному ринку.

Ситуаційна вправа №2. Електротехнічна фірма „Темп” виробляє обігрівачі для офісів та побутових споживачів і успішно конкурує на українському ринку з вітчизняними та закордонними виробниками. Для встановлення ціни на нову модель обігрівача фірма вирішила застосувати конкурентну модель ціноутворення, беручи за основу продукцію свого основного конкурента. При цьому вона хоче отримувати прибуток у розмірі, не меншому **25%** від собівартості продукції, яка становить **62,2 грн./один**.

Маркетологи фірми провели аналіз конкурентоспроможності нового товару відносно базового виробу конкурента. Аналіз показав, що за технічними параметрами новий виріб поступається базовому (індекс технічних параметрів $I_{\text{ТП}} = 0,86$), але за економічними параметрами має кращі позиції ($I_{\text{ЕП}} = 0,94$). Ціна базового виробу конкурентів - **86 грн.** Визначити ціну нового обігрівача за рівнем його конкурентоспроможності.

Алгоритм розв'язання

1. Інтегральний показник конкурентоспроможності нового обігрівача фірми порівняно з базовим виробом конкурентів:

$$K_{\text{інт}} = \text{ІТП} / \text{ІЕП} = 0,86 / 0,94 = 0,915$$

2. Ціна нового обігрівача згідно з конкурентною моделлю ціноутворення має бути:

$$Ц = Ц_{\text{баз}} * K_{\text{інт}} = 0,86 * 0,915 = 78,7 \text{ (грн).}$$

3. Реалізація товару за даною ціною дасть змогу фірмі забезпечити прибутковість (відносно собівартості) у розмірі:

$$П^* = (Ц - S) / S * 100 \% = 26,5 \% (78,7-62,2)/62,2*100$$

Висновок до ситуаційної вправи №2. Отриманий показник $\Delta П > 25\%$ - такий рівень прибутковості задовольняє фірму.

Ситуаційна вправа №3. Фірма «Лорд» реалізує на ринку **10 000** виробів за ціною **2500** грн., собівартість одиниці – **1500** грн. Розрахункова рентабельність фірми – **25%**. Покращення якості продукції при незмінній ціні дозволить фірмі збільшити обсяг продажів в **1,5 рази**. Мається п'ять варіантів поліпшення якості продукції, економічні параметри яких містяться у таблиці. Визначити приріст прибутку та розрахункову рентабельність по кожному варіанту та вибрати найбільш прийнятний для фірми варіант.

Таблиця 15.

Показники	Од. вим.	Варіанти поліпшення якості продукції				
		1	2	3	4	5
Собівартість одиниці продукції	грн.	2000	1833	1700	1600	1550
Капітальні вкладення на реалізацію варіанта	тис. грн.	3200	3000	4000	3700	4700

Алгоритм розв'язання

Для розрахунку приросту прибутку використовуємо формулу:

$$\underline{Пп = (Ц - С2) \times В2 - (Ц - С1) \times В1}$$

Розрахуємо приріст прибутку та рентабельність за п'ятьма варіантами.

Варіант 1

$$Пп1 = (2500 - 2000) \times 10\,000 \times 1,5 - (2500 - 1500) \times 10\,000 = -2500 \text{ тис. грн.}$$

$$P1 = 0$$

Варіант 2

$$Пп2 = (2500 - 1833) \times 10\,000 \times 1,5 - (2500 - 1500) \times 10\,000 = 5 \text{ тис. грн.}$$

$$P2 = \frac{П}{К} \times 100 = \frac{5 \times 0,65}{3000} \times 100 = 0,11\%$$

Варіант 3

Пп3 = (2500 – 1700) x 10 000 x 1,5 – (2500 – 1500) x 10 000 = **2000 тис. грн.**

$$P3 = \frac{\text{П} \quad 2000 \times 0,65}{\text{К} \quad 4000} \times 100 = \mathbf{32,5\%}$$

Варіант 4

Пп4 = (2500 – 1600) x 10 000 x 1,5 – (2500 – 1500) x 10 000 = **3500 тис. грн.**

$$P4 = \frac{\text{П} \quad 3500 \times 0,65}{\text{К} \quad 3700} \times 100 = \mathbf{61,5\%}$$

Варіант 5

Пп5 = (2500 – 1550) x 10 000 x 1,5 – (2500 – 1500) x 10 000 = **4250 тис. грн.**

$$P5 = \frac{\text{П} \quad 4250 \times 0,65}{\text{К} \quad 4700} \times 100 = \mathbf{58,8\%}$$

Висновок до ситуаційної вправи № 3. Найбільш прийнятний варіант поліпшення якості продукції для фірми - варіант **4**, оскільки спрогнозований показник рентабельності найвищий.

Ситуаційна вправа №4. На основі даних, наведених у таблиці 16, здійснити оцінювання конкурентного середовища підприємства за методом бального оцінювання з врахуванням вагомості показників та побудувати профіль галузі.

Показники конкурентного середовища підприємства

Таблиця 16.

Показник	Вагомість показника	Фірма А (бал) власна	Фірма Б (бал)	Фірма В (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

Алгоритм розв'язання

Метод бального оцінювання з врахуванням вагомості показника полягає у визначенні зведеної оцінки відповідного показника та загальної показників відповідного підприємства. З метою визначення зведеної оцінки відповідного показника перемножимо бальну оцінку показника на відповідний коефіцієнт вагомості. Для визначення загальної оцінки підприємства необхідно додати значення усіх зведених показників. Результати розрахунків подамо у вигляді таблиці 16. Таблиця 17. – Зведена оцінка конкурентів

Зведена оцінка конкурентів

Таблиця 17.

Показник	Вага показ.	Фірма А		Фірма Б		Фірма В	
		Бал	Зведена оцінка	Бал	Зведена оцінка	Бал	Зведена оцінка
1.Зміна цін на продукцію	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15
2.Асортимент продукції	0,05	8	0,4	6	0,3	9	0,45
3.Якість продукції	0,2	7	1,4	7	1,4	6	1,2
4. Імідж товару	0,05	7	0,35	5	0,25	7	0,35
5.Стимулювання збуту	0,05	6	0,3	4	0,2	5	0,2
6. Мобільність в задоволенні потреб споживачів	0,05	5	0,25	4	0,2	5	0,25
7. Наявність розгалуженої дистриб'юторської мережі	0,2	6	1,2	7	1,4	8	1,6
8. Ділова репутація	0,1	6	0,6	5	0,5	6	0,6
9. Організаційна Ефективність	0,05	5	0,25	4	0,2	5	0,25
10.Виконання індивідуальних замовлень споживачів	0,2	4	0,8	4	0,8	5	1,0
Всього:	1	—	5,7	—	5,35	—	6,05

Висновок до ситуаційної справи № 4. Таким чином, ми виявили потенційного конкурента для фірми А, яким є фірма В. Тому необхідно в майбутньому звертати на цю фірму найбільше уваги і не випускати її з поля зору; проводити аналіз стану на ринку як нашої фірми, так і головного конкурента. Така стійка позиція конкурента пояснюється відповідністю продукції, на даний момент часу, вимогам споживачів; налагодженням широкої мережі збуту; стабільністю цін на продукцію; правильною організацією управління підрозділами. Фірма Б тільки починає набирати оберти в даній галузі, тому асортимент її продукції обмежений, порівняно з іншими фірмами. Поки що цей конкурент не несе загрози для нашої фірми.

Перелік питань до заліку

1. Конкуренція: сутність і види.
2. Еволюція поглядів на конкуренцію. Позитивні та негативні наслідки конкуренції.
3. Основні ознаки конкурентоспроможності.
4. Порівняльна характеристика основних ринкових структур.
5. Зв'язок конкуренції і монополії.
6. Прийоми цінової та нецінової конкуренції.
7. Конкурентні переваги, їх сутність та механізм формування.
8. Аналіз конкурентних сил, які впливають на ринок, за моделлю Портера.
9. Основні складові конкурентного середовища.
10. Загроза появи в галузі нових конкурентів (бар'єри входу та виходу) за моделлю Портера.
11. Економічні можливості та торгові здібності постачальників за моделлю Портера.
12. Економічні можливості та торгові здібності покупців за моделлю Портера.
13. Державна політика в сфері регулювання конкуренції.
14. Антимонопольний комітет України та його основні завдання.
15. Критерії типологізації конкурентів.
16. Чинники конкурентної переваги та їх класифікація.
17. Властивості конкурентних переваг.
18. Порівняльний та відносний характер конкурентних переваг.
19. Сфери формування та реалізації конкурентних переваг.
20. Види та джерела формування конкурентних переваг.
21. Стратегії формування конкурентних переваг.
22. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
23. Стратегія контролю над витратами («лідирівання на основі зниження витрат (цін)»).
24. Стратегія диференціації.
25. Стратегія фокусування.
26. Використання наступальних стратегій для збереження конкурентних переваг.
27. Оборонні (захисні) конкурентні стратегії.
28. Коопераційні конкурентні стратегії.
29. Конкурентні стратегії інноваційного характеру.
30. Чинники конкурентоспроможності товару.
31. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції.
32. Якість товару – основний чинник забезпечення його конкурентоспроможності.
33. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару.
34. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.
35. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності за формою представлення результатів оцінки.
36. Основні засоби підвищення конкурентоспроможності підприємства.
37. Специфіка вітчизняного підходу до забезпечення конкурентоспроможності.
38. Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності продукції.
39. Графічний метод оцінки конкурентоспроможності продукції.
40. Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.
41. Методи оцінки конкурентного положення підприємства на ринку: SWOT-аналіз.
42. Методи оцінки конкурентного положення підприємства на ринку: Метод аналізу GAP.
43. Методи оцінки конкурентного положення підприємства на ринку: Метод PIMS.
44. Методи оцінки конкурентного положення підприємства на ринку: Метод .SPACE –аналіз.
45. Табличний метод оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.
46. Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.
47. Стратегія конкуренції у фрагментованих та в новоутворених галузях.

48. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: Метод різниць.
49. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: Метод рангів.
50. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: Метод балів.
51. Комплексні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.
52. Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції.
53. Сутність якості продукції. Фактори, що впливають на якість продукції.
54. Концепція загального управління якістю. Зарубіжний досвід управління якістю продукції.
55. Показники якості товару
56. Організація контролю якості продукції.
57. Інструменти підвищення якості продукції.
58. Метод визначення конкурентоспроможності підприємства –бенчмаркінг.

Рекомендована література

1. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств : Навч. посібник:К.: Професіонал, 2009. – :256 с.
2. Воронкова А.Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія /А.Е. Воронкова, Н.Г. Калюжна, В.І. Отенко; Східноукраїнськ. нац. ун-т ім. В. Даля. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 512с.
3. Должанський І.В. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. /І.В. Должанський, Т.О. Загорна. – К. : Центр навч. літератури, 2006. – 384 с.
4. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: [монографія]. – К.: ДАКККиМ, 2006. – 160 с.
5. Захарчин Г.М. Забезпечення конкурентоспроможності та розвиток організаційної культури підприємства: сучасна парадигма і прикладний аспект: наук. вид. / Г.М. Захарчин, Л.С. Лісовська, А.А. Терехух; Нац. Ун-т «Львівська політехніка». – Л.: Львівська політехніка, 2009. – 440 с.
6. Збарський В.К. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: монографія / В.К. Збарський, М.А. Місевич. – К.: ННЦІАЕ, 2009. – 310 с.
7. Карпюк В.П. Управління конкурентоспроможністю продукції / В.П. Карпюк [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/PORTAL/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2009_4/46.pdf
8. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О.Барабась – К.:КНЕУ, 2006. – 527с.
9. Ковтун О.І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст: монографія. / О.І. Ковтун. ; УКООСПЛКА Львів, комерц. акад. – Л: Вид-во ЛКА, 2009. – 276 с.
10. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. – Одеса : Атлант, 2013. – -440с.
11. Конкуренція і конкурентна політика: категорії та поняття: [наук, вид.] / [В.Д. Лагутін, О.О. Бакалінська, О.В. вертелева та ін.]; за ред. В.Д. Лагутіна; Київ, нац.- торг.-екон. ун-т. – К.: [КНТЕУ], 2009. – 320 с.
12. Кузьмін О.С., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – :304 с

13. Маркіна І.А. Методологічне забезпечення оцінки конкурентоспроможності підприємств в умовах СОТ і СС: монографія / І.А. Маркіна, В.Ф. Іванюта, П.В. Іванюта; Вищ. навч. заклад Укоопспілки «Полтав. ун-т економік, і торг.». – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2010. – 168 с.
14. Мерчанський В.В. Конкурентоспроможність підприємства та управління стратегією його розвитку [Текст] : [кол. моногр.] / В. В. Мерчанський, В. М.Клочко, І. М. Клочко. – Х. : [Бровін О. В.], 2010. – 156 с.
15. Павлов В.І. Основи стандартизації, сертифікації та ідентифікації товарів: навч. посіб. / В.І. Павлов, О.В. Мишко, І.В. Опьонова. – Київ: Кондор, 2009. – 230 с
16. Мостенська Т.Л. Системне забезпечення конкурентоспроможності підприємств м'ясної і молочної промисловості України: монографія. / Т.Л.Мостенська, О.І. Драган, І.В. Суха – К.: НУХТ, ТзОВ Терно-граф», 2010. –268с.
17. Омеляненко Т.В. Конкурентоспроможність фірми: парадигми ХХ сторіччя та їхня діалектика в умовах вітчизняного бізнес-середовища // Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. Вип. 4 / Відп. ред. О.П. Степанов. – К.: КНЕУ, 2001. – 210 с.
18. Паршина О. А. Управління конкурентоспроможністю машинобудівної продукції : [монографія] / О. А. Паршина. – Дніпропетровськ : НГУ, 2008. – 280 с.
19. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость ; [пер. с англ.] / Майкл Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
20. Семикіна М.В., Смірнов О.О.Конкурентоспроможність персоналу підприємства: теорія і практика регулювання : монографія :Кіровоград: КОД, 2008. – :208 с.
21. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія / Н.П. Тарнавська. – Т.: Екон. думка, 2008. – 568 с.
22. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / [за заг. ред. д. е. н., професора Іванова Ю.Б., д. е. н., професора Тищенка О.М.]. -Х.: ИНЖЕК, 2006- 384с.
23. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства :Навчальний посібник/ За ред.. І.Ю Сіваченка, Ю.Г. Козака, Ю.І. Єханурова.-К.:Центр навчальної літератури, 2006.- 456 с.
24. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательско-книготорговый центр “Маркетинг”, 2002. – 892 с.
25. Шевченко А.С. Конкурентная диагностика фирмы: концепции, содержание, методы: монография / А.С. Шевченко, В.И. Торкатюк, Н.А. Кизим, А.А. Шутенко; НАН Украины, Науч.-исслед. центр индустр. проблем развития, Харьк. нац. акад. гор. хоз-ва. – Х.: ИНЖЗК, 2010. – 240 с.
26. Чевганова В.Я. Конкурентоспроможність: сутність, оцінка та шляхи підвищення її рівня (регіон, галузь, підприємство) [Текст] : монографія / В. Я. Чевганова, І. А. Брижань, К. А. Земцова, О. О. Олійник ; Полтав. нац. техн. ун-т ім. Ю. Кондратюка. – Полтава : [ПолтНТУ], 2010. – 255 с.
27. Яхно Т.П. Сучасні конкурентні системи: навч. Метод. посіб. для самост. вивч.курсу для студ. заочн. форми навч. / Т.П. Яхно УРООСПЛКА, Львів, комерц. акад. – Л.: Вид-во ЛКА, 2012. – 148 с.