

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Тернопільський національний технічний**  
**університет імені Івана Пулюя**

Кафедра управління інноваційною діяльністю  
та сферою послуг

**Стойко І.І. Шерстюк Р.П.**

**УПРАВЛІННЯ**  
**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ**

(Програма, курс лекцій, практичні заняття,  
самостійна робота, індивідуальні завдання,  
термінологічний словник, тести)

Тернопіль – 2023

**УДК 338.2**  
**ББК 65.012.5**

Стойко І.І. Шерстюк Р.П. Управління конкурентоспроможністю (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, термінологічний словник, тести). Навч.-метод. посібник. Тернопіль: ТНТУ, 2023. 156 с.

Рекомендовано вченою радою Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя до друку та впровадження у навчальний процес (для здобувачів першого рівня вищої освіти, галузі знань «Сфера обслуговування»). Протокол від 22.06.2021 №8.

Навчально-методичний посібник призначено для вивчення курсу «Управління конкурентоспроможністю» за кредитно-модульною системою. Включає лекційний матеріал, тематику практичних занять, завдання для самостійної та індивідуальної роботи, оцінювання знань у процесі модульного й підсумкового контролю для студентів спеціальностей 241 «Готельно-ресторанна справа», 242 «Туризм».

Розроблено з урахуванням робочої програми курсу, методичних розроблень інших вузів, а також матеріалів літературних джерел, наведених у списку.

**УДК 658.5**  
**ББК 65.012.5**

# ЗМІСТ

	<b>ВСТУП</b> .....	6
1	<b>МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ</b>	8
2	<b>КУРС ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ»</b> .....	9
	<b>ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНЦІЇ</b> .....	9
	1.1. Поняття конкуренції 1.2. Умови виникнення конкуренції 1.3. Негативні і позитивні риси конкуренції 1.4. Еволюція теорії конкуренції 1.5. Види конкуренції 1.6. Функції конкуренції 1.7. Форми, методи і рівні конкуренції	
	<b>ТЕМА 2. СУТНІСТЬ, ВИТОКИ І ВИДИ МОНОПОЛІЗМУ</b> .....	15
	2.1. Концентрація та централізація виробництва і капіталу 2.2. Типи монополій 2.3. Класифікація монополій 2.4. Основні показники монопольної влади 2.5. Вхідні та вихідні бар'єри 2.6. Основні показники монопольної влади: індекс Лернера, індекс Херфіндала – Хіршмана 2.7. Цінова дискримінація. Види цінової дискримінації	
	<b>ТЕМА 3. РИНОК І РИНКОВА КОНКУРЕНЦІЯ</b> .....	20
	3.1. Ринок, структура ринків 3.2. Досконала конкуренція. Недосконала конкуренція та її типи 3.3. Варіанти зміни конкуренції між фірмами 3.4. Товарне виробництво і суб'єкти конкурентних відносин 3.5. Суть основних економічних законів функціонування ринкових відносин	
	<b>ТЕМА 4. ФІРМА І ЇЇ МІСЦЕ НА РИНКУ</b> .....	31
	4.1. Огляд історії фірми 4.2. Визначення фірми, функції фірми 4.3. Типи фірм (компаній) і конкурентних стратегій 4.4. Цикл життя фірми	

	<p><b>ТЕМА 5. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ І ШЛЯХИ ЇЇ ДОСЯГНЕННЯ</b> .....</p> <p>5.1. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність</p> <p>5.2. Життєвий цикл конкурентної переваги</p> <p>5.3. Аналіз конкурентних переваг організації (модель М.Портера)</p> <p>5.4. Аналіз стратегічного положення організації і привабливості ринку (модель McKinsey 7S)</p> <p>5.5. SWOT-аналіз конкурентоспроможності фірми</p> <p>5.6. Метод аналізу GAP</p> <p>5.7. Метод аналізу LOTS</p> <p>5.8. Метод аналізу PIMS</p>	38
	<p><b>ТЕМА 6. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТІВ І КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....</p> <p>6.1. Поняття конкурентних стратегій підприємства</p> <p>6.2. Виявлення та оцінка стратегії конкурентів</p> <p>6.3. Методи відкритої цінової конкуренції</p> <p>6.4. Методи прихованої цінової конкуренції</p> <p>6.5. Нецінові форми і методи конкуренції</p> <p>6.6. Фактори успіху в конкурентній боротьбі</p>	51
	<p><b>ТЕМА 7. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РІЗНИХ ОБ'ЄКТІВ</b></p> <p>7.1. Методика оцінки конкурентоспроможності персоналу</p> <p>7.2. Методика оцінки конкурентоспроможності товару, послуг</p> <p>7.3. Методика оцінки конкурентоспроможності організації</p>	63
	<p><b>ТЕМА 8. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ</b> .....</p> <p>8.1. Вимоги до якості і ефективності управлінських рішень</p> <p>8.2. Співставність альтернативних варіантів управлінських рішень.</p> <p>8.3. Урахування фактору часу</p> <p>8.4. Фактору якості об'єкту</p> <p>8.5. Фактор масштабу (об'єму) виробництва товару</p> <p>8.6. Фактор інфляції</p>	70

	<b>ТЕМА 9. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА</b> .....	77
	9.1. Характер конкуренції у ресторанному бізнесі 9.2. Основні чинники оцінки конкурентоспроможності 9.3. Якість обслуговування і мотивація персоналу 9.4. Імідж підприємства.	
	<b>ТЕМА 10. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ</b> .....	84
	10.1. Характер конкурентоспроможності готельної сфери 10.2. Специфіка українського готельного ринку	
	<b>ТЕМА 11. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ</b>	93
	11.1. Суб'єкти туристичної індустрії 11.2. Специфічні ознаки туристичного ринку 11.3. Особливості конкуренції в туризмі 11.4. Якість туристичного продукту 11.5. Економічна координація на туристичному ринку	
3	<b>ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК</b> .....	102
4	<b>ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ</b> .....	114
5	<b>САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТА</b> .....	128
6	<b>ТЕСТИ ДЛЯ МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ</b> .....	136
7	<b>ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ</b> ...	150
8	<b>СИСТЕМА КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ</b> .....	152
9	<b>РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА</b> .....	154
	<b>НОТАТКИ</b> .....	155

## ВСТУП

Важливим атрибутом ринкової економіки є конкурентоспроможність підприємства, фірми. Конкурентоспроможність фірми – це можливість ефективно розпоряджатися власними і позичковими ресурсами в умовах ринку.

Дослідження конкурентоспроможності підприємства (фірми) в умовах економічної ситуації дає змогу розглядати її як комплексну характеристику потенціальних можливостей для забезпечення конкурентних переваг в перспективі. Конкурентоспроможність означає, що всі ресурси підприємства використовуються настільки продуктивно, що воно стає більш продуктивним, ніж його основні конкуренти. Це одночасно передбачає, що підприємство займає стабільне місце на ринку товарів і послуг, його продукція користується постійним попитом. Однак в житті цей стан не є незмінним. Тому керівництво підприємства повинно вміти відслідковувати зміни, що відбуваються в умовах господарювання і проводити відповідні перетворювання в політиці ведення виробництва та реалізації товарів.

Існуючий спад і застій у промисловості України неможливо перебороти традиційними методами. Тільки радикальні заходи для впровадження нових технічних і технологічних рішень, сучасних виробничих процесів, здатних випускати конкурентоспроможні товари, дозволять економіці вийти з затяжної кризи і забезпечити Україні гідне місце у світовому співтоваристві.

Зростання економіки можна досягти тільки за умови комплексного нововведення заходів *технічного* (нові продукти, технології, енергія, конструкційні матеріали, устаткування і т.п.), *організаційного* (нові методи і форми), *економічного* (методи господарського управління наукою, виробництвом),

*соціального* (різні форми активізації людського фактора, включаючи професійну підготовку й створення сприятливих умов праці та побуту працівників), *юридичного* (нові закони оподаткування і правові акти) спрямування для підприємств, у тому числі тих, які займаються нововведеннями.

Вивчення курсу конкретизує основні завдання управління фірмою в умовах ринкової економіки для підтримання її конкурентоспроможності по відношенню до інших учасників ринкових відносин.

Основна мета вивчення дисципліни “Управління конкурентоспроможністю” – більш глибоке ознайомлення студентів з питаннями ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства (фірми), що необхідне в сучасних підприємницьких структурах для ефективного здійснення господарської діяльності, а також формування у студентів правильного та сучасного розуміння суті управління для досягнення конкурентоспроможності фірми.

# 1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

*Метою вивчення дисципліни “Управління конкурентоспроможністю”* – є оволодіння сучасними теоретичними основами та практичними навиками в ефективному управлінні конкурентоспроможністю фірми.

У результаті вивчення дисципліни студенти повинні *знати:*

- теоретико-методологічні засади управління конкурентоспроможність як механізму ефективного управління підприємством;
- сучасний погляд на ринкову конкуренцію;
- світовий досвід аналізу конкурентних переваг і конкурентоспроможності фірми;
- аналіз конкурентів і конкурентної стратегії підприємства,
- наукові підходи до управління конкурентоспроможністю;
- методики аналізу і оцінки конкурентоспроможності різних об’єктів;
- основи розробки конкурентоспроможних управлінських рішень;

*вміти:*

- на основі використання спеціальних методів розчленовувати систему управління конкурентоспроможністю на окремі підсистеми з метою виявлення проблем і пошуку шляхів підвищення ефективності її функціонування;
- розробляти набір конкретних інструментів управління конкурентоспроможністю з урахуванням їх особливостей, ситуативних характеристик внутрішнього та зовнішнього середовища організації;
- аналізувати конкурентів і конкурентної стратегії підприємства з урахуванням факторів успіху в конкурентній боротьбі;
- оцінювати конкурентоспроможність різних об’єктів.



## 2. КУРС ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ»

### ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНЦІЇ

- 1.1. Поняття конкуренції
- 1.2. Умови виникнення конкуренції
- 1.3. Негативні і позитивні риси конкуренції
- 1.4. Еволюція теорії конкуренції
- 1.5. Види конкуренції
- 1.6. Функції конкуренції
- 1.7. Форми, методи і рівні конкуренції

#### 1.1. Поняття конкуренції

Важливим складовим компонентом механізму ринкової економіки є **конкуренція**. Сам ринок, механізм його дії не може нормально існувати без розвитку форм конкуренції.

Дослівно поняття конкуренції походить від латинського слова “*conkurrentia*”, що означає “*зіштовхуватися*”, що характеризує боротьбу між товаровиробниками за найвигідніші умови виробництва і збуту продукції.

Конкуренція за своєю природою виконує роль регулятора темпів і обсягів виробництва, спонукаючи виробника активно впроваджувати науково-технічні досягнення, підвищувати продуктивність праці, вдосконалювати технологію, організацію праці й т. ін.

**Конкуренція означає економічне суперництво між відокремленими виробниками продукції, робіт, послуг щодо задоволення інтересів, пов'язаних з продажем продукції, виконання робіт, надання послуг одним і тим самим споживачам.**

## 1.2. Умови виникнення конкуренції

**Перша** – наявність на ринку великої кількості виробників будь-якого конкурентного продукту або ресурсу. Якщо виробництво зосереджене в руках одного власника, як в умовах адміністративно-командної системи, коли при створенні багатьох видів продукції домінував один виробник – держава, тоді утворюється монополія, яка, по суті, заперечує конкуренцію.

**Друга** – свобода виробників щодо вибору господарської діяльності. Кожний повинен мати можливість визначати не тільки що виробляти, а й регулювати якість та обсяг продукції.

**Третя** – відповідність між попитом і пропозицією; інакше, якщо, припустимо, попит переважає пропозицію, то покупець обмежений у виборі продукції. За наявності дефіциту всі вироблені товари швидко реалізуються. Там, де існує дефіцит, немає вільної конкуренції.

**Четверта** – наявність ринку засобів виробництва. Вибір діяльності показує тільки можливість виробництва. Для того, щоб ця можливість перетворилась на дійсність, потрібно, маючи грошовий капітал, перетворити його на засоби виробництва.

## 1.3. Негативні і позитивні риси конкуренції

**Негативні риси конкуренції** полягають у тому, що дрібні виробники витісняються великим капіталом: одні розоряються, інші збагачуються, посилюється соціальне і майнове розшарування населення, зростає безробіття, посилюється інфляція.

**Позитивні риси конкуренції.** Вона є рушійною силою ринкової економіки. В умовах конкуренції перемагає той, хто створює якісну продукцію при найменших витратах виробництва завдяки використанню науково-технічних досягнень, передової організації виробництва.

## 1.4. Еволюція теорії конкуренції

У своєму розвитку конкуренція пройшла складний еволюційний шлях удосконалення – від простих до складних форм.

Теорія конкуренції була узагальнена **Адамом Смітом** в роботі “Дослідження про природу і причину багатства народів” (1776).

Новизна теорії конкуренції А. Сміта у тому, що він вперше:

1. сформулював поняття конкуренції як суперництва, яке підвищує ціни (при скороченню пропозиції) і знижує ціни (при надлишку пропозиції);
2. сформулював головний принцип конкуренції – *принцип “невидимої руки”*, згідно з яким “смикаючи» за ниточки маріонеток-підприємців, “рука” заставляє їх діяти у відповідності з деяким “ідеальним” планом розвитку економіки, безжалісно витісняє фірми, зайняті виробництвом непотрібної ринку продукції;
3. розробив теоретично дуже тонкий і гнучкий механізм конкуренції, який *об’єктивно врівноважує галузеву норму прибутку*, приводить до оптимального розподілу ресурсів між галузями.
4. *визначив основні умови ефективної конкуренції*, які передбачають наявність великої кількості продавців і покупців, вичерпну інформацію, мобільність використання ресурсів, неможливість кожного продавця суттєво впливати на риночні ціни товару (при збереженні його якості або якості сервісу);
5. *розробив модель підвищення і розвитку конкуренції*, доказав, що в умовах ринкових відносин можливе максимальне задоволення споживачів і найкраще використання ресурсів в масштабі суспільства в цілому.

Щоб краще зрозуміти суть конкуренції, приведено її визначення, сформульовані деякими авторами.

*“Конкуренція є прагнення як можна краще задовольнити критерії доступу до рідкісних благ”* – сучасний американський економіст **П. Хайне**.

**Й.А.Шумпетер** визначає конкуренцію як суперництво старого з новим, з інноваціями.

Нобелівський лауреат по економіці 1974 р., австрійський вчений **Фрідріх А. фон Хайек** визначає, що конкуренція – процес, внаслідок якого люди отримують і передають знання. На його думку, на ринку тільки внаслідок конкуренції скрите становиться явним.

В книзі “Міжнародна конкуренція” **М. Портер** відмічає, що конкуренція – динамічний і ростучий процес, безперервно змінний ландшафт, на якому появляються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси і нові ринкові сегменти.

Найбільш сучасним є визначення академіка **Р.А. Факхутдінова**:

**Конкуренція – процес управління суб’єктом своїми конкурентними перевагами** для отримання перемоги або іншої мети в боротьбі з конкурентами за задоволення об’єктивних або суб’єктивних потреб в рамках законодавства або в природних умовах.

## **1.5. Види конкуренції**

За інтенсивністю конкуренція може бути:

- **приваблива**, коли в даному сегменті суб’єкт якісніше задовольняє свої потреби або одержує прибутки більші, ніж попередньому сегменті;
- **помірна**, коли дії суб’єкту конкуренції підтримують конкурентне середовище в даному сегменті ринку;
- **жорстка для об’єкта конкуренції**, коли суб’єкт поглинає, зруйновує або витісняє об’єкт із даного сегменту;

- **жорстка для суб'єкта конкуренції**, коли об'єкт (конкурент) поглинає, зруйновує або виганяє суб'єкт із даного сегменту.

## 1.6. Функції конкуренції

**Функція регулювання.** Для того, щоб перемогти у конкурентній боротьбі, підприємець повинен виготовляти товар, якому надає перевагу споживач (суверенітет споживача). Виходячи з цього, під впливом ціни капітали спрямовуються в ті галузі, де можливий найвищий прибуток.

**Функція мотивації.** Для підприємця конкуренція означає шанс і ризик одночасно:

- підприємства, що пропонують кращу за якість продукцію або виготовляють її з меншими виробничими витратами, одержують винагороду у вигляді прибутку (позитивні санкції). Це стимулює технічний прогрес;

- підприємства, що не реагують на уподобання клієнтів або порушують правила конкуренції зі своїми суперниками по ринку, виявляються покараними шляхом збитків або виштовхуються з ринку (негативні санкції).

**Функція розподілу.** Конкуренція не тільки активізує стимули до вищої продуктивності, а й дозволяє розподіляти прибуток серед підприємств і домашніх господарств відповідно до їхнього ефективного внеску. Це відповідає панівному в конкурентній боротьбі принципу винагороди за результати.

**Функція контролю.** Конкуренція обмежує і контролює економічну силу кожного підприємства. Наприклад, підприємець може призначити високу ціну, та конкуренція надає покупцеві можливість вибрати серед декількох продавців. Чим досконаліша конкуренція, тим справедливіша ціна.

## 1.7. Форми, методи і рівні конкуренції

### Форми конкуренції:

1. **предметна** – конкуренція між товарами одної асортиментної групи, між аналогічними об'єктами, які задовольняють одну і ту ж потребу. (Найбільшим успіхом користуються товари тих фірм, що зарекомендували себе доброю якістю виробів і високо тримають честь своєї торгової марки.).
2. **функціональна** – конкуренція між товарами (об'єктами) – замінниками. (Наприклад, конкуренція на рівні різних продуктів харчування, на рівні безалкогольних напоїв і т. ін.).
3. **видова** – має місце на рівні аналогічних товарів різних підприємств чи одного підприємства, але різного оформлення. (Наприклад, вона поширена в торгівлі автомобілями.)

### Методи конкуренції:

- на основі критерію підвищення якості (нецінова);
- на основі критерію підвищення якості сервісу товару;
- на основі зниження ціни (цінова);
- на основі зниження експлуатаційних витрат у споживача товару;
- на основі використання всіх конкурентних переваг (інтегральна).

### Конкуренція може проходити на наступних рівнях:

- **місцевому** (у групі, відділі, організації і т. ін.);
- **регіональному** (районі, місті, області і т. ін.);
- **національному** (у країні);
- **міжнаціональному** (у декількох країнах);
- **глобальному** (у світовому масштабі).

## ТЕМА 2.

### СУТНІСТЬ, ВИТОКИ І ВИДИ МОНОПОЛІЗМУ

- 2.1. Концентрація та централізація виробництва і капіталу
- 2.2. Типи монополій
- 2.3. Класифікація монополій
- 2.4. Основні показники монопольної влади
- 2.5. Вхідні та вихідні бар'єри
- 2.6. Основні показники монопольної влади: індекс Лернера, індекс Херфіндала – Хіршмана
- 2.7. Цінова дискримінація. Види цінової дискримінації

#### 2.1. Концентрація та централізація виробництва і капіталу

**Монополія** виростає із конкуренції. Логічно цей процес виглядає таким чином.

**Конкуренція** зумовлює диференціацію товаровиробників (збагачення одних і розорення інших). Унаслідок цього відбувається процес концентрації виробництва й капіталу.

**Концентрація** спричиняє загострення конкуренції між дедалі більшими підприємствами. Загострення і вищий якісний рівень конкуренції породжують монополізацію.

**Монополізація** – економічний результат концентрації та централізації виробництва і капіталу.

***Концентрація виробництва – це зосередження засобів виробництва, працівників і обсягів виробництва на великих підприємствах.***

Оскільки концентрація виробництва є тривалим процесом, сталим і внутрішньо необхідним для розвитку економіки, цей процес набуває рис закону концентрації виробництва. Щоб вижити у цій боротьбі, отримати більші прибутки, підприємці змушені впроваджувати нову техніку, розширювати масштаби

виробництва. В результаті з маси дрібних та середніх підприємств поступово виокремлюються кілька найбільших.

*Централізація капіталу – це збільшення розмірів капіталу внаслідок об'єднання або злиття раніше самостійних капіталів (наприклад, утворення акціонерних компаній).*

Багато монополій виникли внаслідок надання державного виключного (монопольного) права певній фірмі на виробництво й реалізацію певного виду товарів і послуг.

## 2.2. Типи монополій

Термін "**монополія**" походить від грецьких слів *моно* – один і *poleo* – продаю.

Розрізняють **три основні типи монополій**:

- монополія окремого підприємства;
- монополія як змова;
- монополія, що ґрунтується на диференціації продукту.

Монополія означає наявність одного продавця певного товару чи послуги або ситуацію, коли одна фірма забезпечує повний випуск товарів. Такий тип монополії є *монополією окремого підприємства*, або *монополією продавця*.

Це **абсолютна монополія**, і зустрічається вона рідко.

Більш поширена змова чи угода (гласна або негласна) кількох великих фірм, що дає їм змогу швидко здобути панівне становище на ринку й отримувати високі прибутки.

Таку ситуацію у виробництві й на ринку називають **олігополією** (від грецького слова *олігос* — мало, небагато).



## 2.3. Класифікація монополій

**Закрита монополія** – це галузь, захищена від конкуренції за допомогою юридичних обмежень. (Прикладом може слугувати патентний захист, інститут авторських прав.).

**Природна монополія** – галузь, у якій довгострокові середні витрати досягають мінімуму тільки тоді, коли одна фірма обслуговує весь ринок в цілому. У такій галузі мінімальний ефективний масштаб виробництва товарів близький (або навіть переважає) до тієї кількості, на яку ринок пропонує попит за будь-якою ціною, достатньою для покриття витрат виробництва.

**Відкрита монополія** – це економічне явище, при якому фірма на деякий період стає єдиним постачальником певного продукту, не володіючи при цьому ніяким спеціальним захистом від конкуренції, як це має місце у випадку закритої або природної монополії. Для відкритої монополії характерна ситуація, коли фірми вперше виходять на ринок з новою продукцією. Конкуренти таких фірм можуть з'явитися на ринку лише через певний проміжок часу.

## 2.4. Основні показники монопольної влади

*Монопольна (ринкова) влада полягає у здатності фірми впливати на ринкову ціну. Чистий монополіст має абсолютну ринкову владу, його здатність впливати на ціну обмежує лише попит споживачів. Тому фірма-монополіст є ціноутворювачем, тобто встановлює ціну на ринку.*

### **Основні показники монопольної влади:**

1. Відсутність досконалих товарів-замінників.
2. Існування різноманітних вхідних бар'єрів, що фактично стає джерелом монопольної влади.

3. При монополії фірма-монополіст диктує ціну, здійснює відчутний контроль за нею, оскільки контролює загальний обсяг пропозиції.

**Чиста монополія** утворюється там, де існує лише один продавець і відсутні реальні альтернативи – не існує товарів-субститутів, а продукт, що виробляється, – однорідний і унікальний.

## 2.5. Вхідні та вихідні бар'єри

Важливою передумовою існування монополії є ситуація, коли вхід у галузь або вихід із неї супроводжується **вхідними** чи **вихідними бар'єрами**.

**Характер бар'єрів входу до галузі:**

- високий рівень капіталомісткості, в результаті чого фірма економить на масштабах виробництва;
- тарифні знижки, високе мито на імпортовані товари;
- територіальне розміщення, високі транспортні витрати;
- природна монополія (газо- і водозабезпечення, виробництво електроенергії).

**Вихідні бар'єри** також сприяють збереженню монополій, оскільки примушують господарюючих суб'єктів продовжувати працювати в галузі з низькою рентабельністю за відсутності доходу на капітал (субсидування).

**Вихідні бар'єри** базуються на суб'єктивних і об'єктивних чинниках:

- необхідність відшкодування вкладених великих інвестицій;
- небажання втратити свій імідж;
- честолюбність менеджерів;
- втручання керівництва;
- великі затрати на ліквідацію підприємства;
- профспілкова опозиція; \
- протест постачальників, клієнтури і дилерів.

## 2.6. Основні показники монопольної влади.: індекс Лернера, індекс Херфіндала – Хіршмана

Для оцінки монопольної влади використовуються кілька показників. Найвідоміші – **індекс Лернера** й **індекс Херфіндала – Хіршмана**.

**Індекс Лернера** – індикатор монопольної влади, який визначається за формулою:

$$I_1 = \frac{P_m - MC}{P_m} = \frac{1}{E_d},$$

де  $I_1$  – індекс монопольної влади за Лернером;  $P_m$  – монопольна ціна;  $MC$  – граничні витрати;  $E_d$  – цінова еластичність попиту.

Або

$$I_1 = \frac{(P_m - MC)Q}{P_m Q} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Суккупний дохід}}.$$

Таким чином, за Лернером, високий прибуток – ознака монопольної влади фірми.

**Індекс Херфіндала – Хіршмана** – показник концентрації галузевого ринку, або, інакше кажучи, розподілення "ринкової влади" між усіма учасниками ринку.

Для розрахунку індексу індивідуальні частки ринку кожної фірми у вигляді процента повинні бути піднесені до квадрата. Індекс Херфіндала – Хіршмана ( $I_{hh}$ ) обчислюється додаванням усіх цих квадратів:

$$I_{hh} = S_1^2 + S_2^2 + \dots + S_n^2 = \sum_{i=1}^n S_i^2,$$

де  $S_1, S_2, S_3$  – питомі частки відповідно найбільшої, наступної за величиною і найменшої фірм.

Значення  $I_{hh}$  буде рівним 10000, якщо в галузі діє тільки одна фірма, оскільки  $S_1 = 100\%$ , якщо в галузі 100 однакових фірм, то  $S_i = 1\%$ , а  $I_{hh} = 100$ .

Якщо частка  $S_1 = 90,1\%$ , а питома вага кожної з наступних 99 фірм становить  $0,1\%$ , то  $I_{hh} = 90,1^2 + 99 \cdot 0,1^2 = 8119$ .

## 2.7. Цінова дискримінація. Види цінової дискримінації

Монополісти з метою збільшення свого прибутку досить широко використовують *цінову дискримінацію*.

**Цінова дискримінація** – принцип ціноутворення, коли той самий товар або послуга продається різним категоріям покупців за різними цінами.

Ця дискримінація зумовлена як цілеспрямованою діяльністю виробника, так і характеристиками споживачів.

**Цінова дискримінація першого ступеня** (досконала дискримінація) існує тоді, коли кожному споживачеві встановлюють індивідуальну ціну на рівні його готовності платити за благо, тобто найвищу з цін, за якою споживач погоджується купувати певну одиницю товару або послугу.

**Цінова дискримінація другого ступеня** полягає у встановленні рівня ціпи залежно від обсягів продажу.

**Цінова дискримінація третього ступеня** (на сегментованих ринках) запроваджується монополістом тоді, коли можна виділити кілька окремих груп споживачів з різною еластичністю попиту, тобто визначити так звані сегменти ринку.

## ТЕМА 3. РИНОК І РИНКОВА КОНКУРЕНЦІЯ

- 3.1. Ринок, структура ринків
- 3.2. Досконала конкуренція. Недосконала конкуренція та її типи
- 3.3. Варіанти зміни конкуренції між фірмами
- 3.4. Товарне виробництво і суб'єкти конкурентних Відносин

### 3.1. Ринок, структура ринків

#### **Ринок:**

1. місце купівлі-продажу товарів і послуг, укладання торгових угод;
2. економічні відносини, зв'язані з обміном товарів і послуг, в результаті яких формуються попит, пропозиція і ціна.
3. умовне місце купівлі-продажу конкретного виду товару, яка (купівля-продаж) здійснюється в певних по інтенсивності умовах конкуренції, з дотриманням етичних і правових норм і правил.

Структура ринків надзвичайно багатогранна.

За видом товару, що продається виділяють ринки **сировини, матеріалів, дорогоцінностей, засобів виробництва, нерухомості, товарів і послуг, інформаційного і інтелектуального (духовного) продукту, інновацій, капіталу, валюти, цінних паперів, праці, робочих місць, робочої сили.**

За масштабом охопту території розрізняють ринки: **світовий, зональні, регіональні, в межах країни.**

Стосовно до окремої країни ринки розрізняють: **внутрішні і зовнішні.**

Розрізняють також **легальні (офіційні) і нелегальні (тіньові, чорні) ринки.**

Залежно від того, позиції якої із сторін є більш сильними, прийнято розрізняти **“ринок продавця” і “ринок покупця”.**

Основними видами конкуренції є **внутрішньогалузева, міжгалузева та міжнародна.**

**Внутрішньогалузева конкуренція** – це конкуренція між товаровиробниками, що діють в одній галузі народного господарства.

*Міжгалузєва конкуренція* – це конкуренція між товаровиробниками, які діють у різних галузях народного господарства.

*Міжнародна конкуренція* – це конкуренція виробників на світовому ринку, яка поєднує внутрішньогалузєву і міжгалузєву конкуренцію.

### **3.2. Досконала конкуренція. Недосконала конкуренція та її типи**

*Досконала конкуренція* передбачає, що ринок складається з великої кількості конкурентів (виробників, продавців). Вони пропонують покупцям товарний продукт з однаковими якісними параметрами або ж цілком ідентичні товари. Причому частка кожного з них настільки мала, що практично ніхто не може впливати на ціну ринку.

Ринкова ціна формується на ринку під впливом попиту і пропозиції. При цьому державі немає потреби контролювати ціни. Немає потреб з реалізацією. Продукція збувається методом звичайного обміну або через товарну біржу.

*Монополістична (недосконала) конкуренція* діє на ринку з відносно великою кількістю економічних суб'єктів (від 10 до 100), кожен з яких має певний вплив на ціни внаслідок специфічного товару, який він виготовляє, й може мати і реалізувати монопольну владу.

Монополістична конкуренція виникає за умови збуту багатьма фірмами подібної, але не ідентичної продукції. Вона нагадує досконалу конкуренцію за трьома аспектами:

- і тут і там є багато покупців і продавців;
- проникнення на ринок і вихід з нього прості;
- фірми встановлюють ціни в діапазоні, запровадженому іншими фірмами.

Відмінність полягає в тому, що за досконалої конкуренції продукція є ідентичною, а за монополістичної – диференційованою.

**Олігополія** – це тип ринкової структури, коли декілька великих фірм монополізують виробництво та збут основної маси продукції і ведуть між собою нецінову конкуренцію.

Існує ще декілька видів конкуренції в умовах ринку **недосконалої конкуренції: моносонія, олігосонія, дуополія, білатеральна монополія.**

Основні види ринку в умовах досконалої і недосконалої конкуренції

Покупці	Продавці		
	Багато	Декілька	Один
Багато	<b>Поліполія</b> (повна конкуренція)	<b>Олігополія</b> (декілька продавців, багато покупців)	<b>Монополія</b> (один продавець, багато покупців)
Декілька	<b>Олігосонія</b> (олігополія попиту)	<b>Білатеральна олігополія</b> (декілька продавців і покупців)	<b>Обмежена монополія</b> (один продавець, декілька покупців)
Один	<b>Моносонія</b> (монополія попиту)	<b>Обмежена моносонія</b> (декілька продавців, один покупець)	<b>Білатеральна моносонія</b> (один продавець і один покупець)

**Моносонія** – це тип ринкової структури, при якій існує монополія одного покупця товару. Обмежуючи свої закупівлі, покупець забезпечує собі монопольний прибуток за рахунок втрати частини доходів продавця.

**Олігосонія** – це тип ринкової структури, при якій існує невелика вузькоспеціалізована група покупців певного товару. Обмежуючи закупівлі товару, покупці забезпечують собі

*монопольний прибуток за рахунок втрати частини доходів продавця.*

***Дуополія** – це тип ринкової структури, при якій існує тільки два постачальники певного товару і між ними повністю відсутні монополістичні угоди про ціни, ринки збуту та інше.*

***Білатеральна монополія** – це тип ринкової структури, при якій виникає протиборство єдиного постачальника і єдиного споживача. Такий ринок виникає на ринку електроенергії, водо- та газопостачання.*

### **3.3. Варіанти зміни конкуренції між фірмами:**

- конкуренція посилюється із збільшенням кількості суперницьких фірм;
- конкуренція посилюється, коли великі фірми приєднують іншу фірму і вживають рішучі заходи для виводу її в лідери;
- конкуренція сильна, коли попит на товар росте повільно;
- конкуренція посилюється, коли умови господарювання в галузі штовхають фірму на зниження ціни або на застосування інших засобів збільшення об'єму продаж;
- конкуренція посилюється, коли витрати покупців при переході із споживання одної марки на інші невеликі;
- конкуренція посилюється, коли одна або декілька фірм не задоволені своєю долею ринку;
- конкуренція посилюється пропорціонально росту прибутку від успішних стратегічних рішень;
- конкуренція посилюється, коли витрати на вихід із ринку великі, високі бар'єри;
- хід конкуренції передбачливий, коли стратегії, ресурси, місії фірм різні в значній мірі і в більшості відкриті.



### 3.4. Товарне виробництво і суб'єкти конкурентних відносин

*Товарне виробництво* - це створення різних життєвих благ і послуг економічно відокремленими і самостійними суб'єктами господарювання, що спеціалізуються на їх реалізації (збуті, продажі обміну) на товарному ринку.

*Суб'єктами конкурентних відносин* є всі юридичні і фізичні особи – виробники-продавці, покупці-споживачі, і торгові посередники. Саме між ними виникає та існує конкуренція.

Функціонування товарного виробництва і ринку спирається на такі *соціально-економічні умови*:

1. Суспільний поділ праці і спеціалізація суб'єктів виробництва. На відміну від натурального господарювання господарська спеціалізація виробництва обумовлює неможливість задоволення потреб виробників тільки продукцією власного виробництва і об'єктивно вимагає товаро-ринкового обміну на продукцію безлічі інших спеціалізованих виробників.

2. Приватна власність (одноособова, корпоративна, акціонерна) на джерела, виробничу продукцію і обмежену економічну роль держави. Приватна власність обумовлює повну свободу вибору кожним суб'єктом господарювання своїх контрагентів на ринку і цивілізоване економічне поведіння. Держава втручається у відносини між суб'єктами господарювання лише в тих випадках, коли це необхідно для створення конкурентного середовища і підтримки конкуренції, тобто його роль обмежується спостереженням.

3. Відокремленість суб'єктів господарювання. Особисті економічні інтереси незалежних суб'єктів господарювання спрямовані на максимізацію доходів при мінімізації витрат. Такі інтереси є основним мотивом виробничо-господарської

діяльності, невгамовних пошуків шляхів її удосконалення і в остаточному підсумку підвищення економічної ефективності суспільного виробництва.

### **3.5. Суть основних економічних законів функціонування ринкових відносин**

#### **Закон залежності між попитом і ціною (закон попиту)**

Закон залежності між попитом і ціною (*закон попиту*) характеризує зміну ціни товару при зміні попиту на нього (при незмінній якості). Він описує поведінку покупців товару на ринку.

*Із зниженням ціни товару попит на нього підвищується, а з підвищенням ціни, навпаки, - знижується.*

Механізм дії закону попиту покажемо на умовних цифрах (табл. 3.1) і графічно (рис. 3.1).

Таблиця 3.1

Вихідні дані для ілюстрації механізму дії закону попиту

Ціна одиниці товару, грошова одиниця, (гр. од.)	Об'єм попиту (продаж), шт.	Покупці (точки на рис.1)
1,0	100	А (>Б)
2,0	50	Б (>В)
3,0	20	В (>Г)
4,0	10	Г (>Д)
5,0	0	Д (=0)

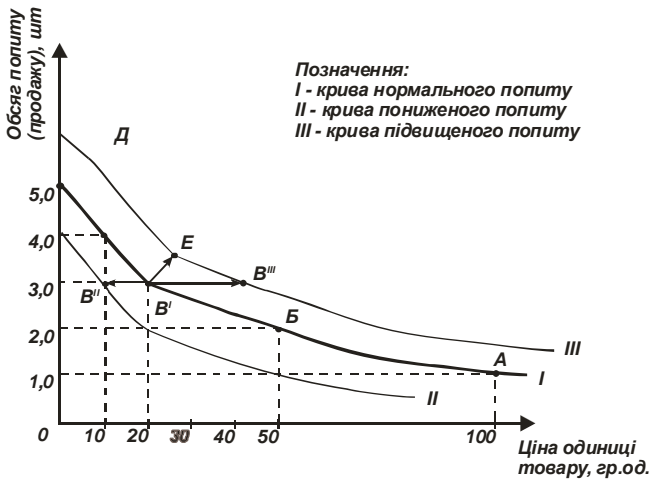


Рис. 3.1. Залежність між попитом та ціною (закон попиту)

Аналіз рис. 3.1 показує, що із зниженням ціни підвищується попит. Наприклад, за ціною, рівною одній грошовій одиниці (це може бути гривня, долар, тисяча доларів, тощо) покупець А готовий купити 100 одиниць даного товару. За ціною, рівною двом грошовим одиницям, вже менше покупців і вони готові купити в два рази менше товарів (50 одиниць). А за ціною, рівною п'яти грошовим одиницям, взагалі не знайшлося покупців, попит на даний товар рівний нулю (точка Д).

На рис. показані три криві: I – нормального попиту; II – пониженого попиту; III – підвищеного попиту. Причин зміни попиту в ту чи іншу сторону може бути багато. Наприклад, вихід з даного сегменту ринку продавців товарів-замінників і зменшення на даному ринку сили конкуренції (в цьому випадку попит на аналізуючий товар підвищується), точка попиту із B' переміщується в точку B". Ціна, при цьому, може зберегтися, тоді виробник (посередник) отримає додатковий прибуток за рахунок реалізації закону масштабу. На жаль, на практиці із зниженням сили конкуренції на даному ринку як правило підвищується ціна на даний товар.

Попит на товар може підвищитися з підвищенням якості товару (споживчих властивостей), якості його сервісу, зниження експлуатаційних витрат, посилення маркетингової стратегії і під дією ряду інших факторів. Наприклад, з підвищенням якості товару, як правило, підвищується попит і ціна товару. Цей випадок на рис. показаний точкою E. Очевидно, що кількість покупців в точці E більша кількості покупців в точці B', а ціна в точці E > B".

Закон попиту аналізується разом із законом пропозиції.

### **Закон залежності між пропозицією і ціною (закон пропозиції)**

Закон попиту описує поведінку покупців із зміною ціна товару. Поведінку продавців (виробників) товару на ринку описує закон пропозиції.

Закон пропозиції характеризує зміну ціни товару із зміною його пропозиції на ринку. Закон пропозиції описує поведінку продавців на ринку.

Якщо ціни підвищуються, то на ринок буде поступати більше товарів даного найменування, ринок стимулює збільшення об'єму пропозиції, продавцям вигідно збільшувати об'єм продаж. І, навпаки, якщо ціна на даний товар на ринку (під дією ринкових механізмів, а не продавця) буде знижуватися, то продавцям стає невигідно пропонувати даний товар на даному ринку і його пропозиція буде скорочуватися.

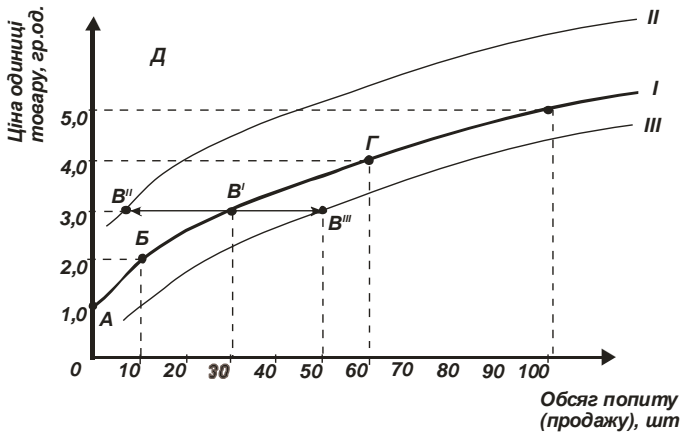
***Із збільшенням ціни товару, пропонованого продавцем, кількість товару на ринку збільшується.***

Механізм дії закону пропозиції покажемо на табл. 3.2 і рис. 3.2.

Таблиця 3.2

Вихідні дані для ілюстрації механізму дії закону пропозиції

Ціна одиниці товару, грошова одиниця, (гр. од.)	Об'єм пропозиції (продаж), шт.	Продавці (точки на рис.2)
1,0	0	А (=0)
2,0	10	Б (>А)
3,0	30	В (>Б)
4,0	60	Г (>В)
5,0	100	Д (>Г)

Рис. 3.2 Залежність між пропозицією та ціною  
(закон пропозиції)

I – крива нормальної пропозиції; II – крива зниженої пропозиції;  
III – крива підвищеної пропозиції

Аналіз рис. 3.2 показує, що із зниженням ціни скорочується кількість бажаючих виробляти (продавати) даний товар, скорочується об'єм пропозиції. Так, за ціною, рівною п'яти грошових одиниць, виробляється 100 одиниць товару (точка Д), а за ціною, рівною трьом грошовим одиницям, - 30 одиниць (точка В').

Під дією різних факторів об'єм пропозиції одного і того ж товару на один і той же ринок може зменшуватися або збільшуватися (криві I, II і III на рис. 3.2). Понижуючими пропозицію факторами можуть бути, наприклад, нестабільність податкової системи або політичної обстановки, ріст вартості робочої сили в даному сегменті ринку, тощо. Цей аспект показаний схематично стрілкою із точки В' в точку В". Покращення перерахованих факторів приводить до підвищення пропозицій (стрілка із точки В' в точку В'''). Очевидно, що за однакової ціни, рівної трьом, об'єм пропозиції (кількість продавців) в точках відповідає нерівності  $V'' < V' < V'''$ .

Для визначення рівноважної ринкової ціни товару графіки закону попиту і пропозиції накладаються і отримуємо схему закону залежності між пропозицією і попитом.

### **Закон залежності між пропозицією і попитом**

Схема дії закону залежності між пропозицією і попитом показана на рис. 3.3.

Опишемо механізм дії закону залежності між пропозицією і попитом, показаний на рис. 3.3.

*Крива пропозиції* показує, яку кількість товару і по якій ціні виробники можуть продати на ринку.

Крива попиту показує, яку кількість продукції споживачі готові купувати по кожній ціні.

Криві перетинаються в точці рівноваги попиту і пропозиції. В цій точці (С) немає ні дефіциту, ні лишньої пропозиції, а отже нема тиску на зміну ціни в подальшому.

Степінь зміни ціни при зміні попиту визначається *показником еластичності* (залежності).

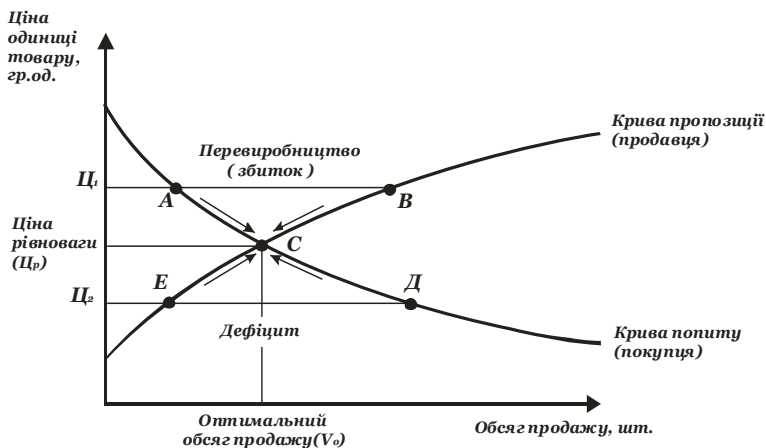


Рис. 3.3. Залежність між пропозицією і попитом

## ТЕМА 4 ФІРМА І ЇЇ МІСЦЕ НА РИНКУ

- 4.1. Огляд історії фірми
- 4.2. Визначення фірми, функції фірми
- 4.3. Типи фірм (компаній) і конкурентних стратегій
- 4.4. Цикл життя фірми

### 4.1. Огляд історії фірми

Головною діючою особою конкурентних відносин на ринку виступає фірма. Сам термін “*фірма*” вперше став використовуватися в північних і центральних областях Італії в XIV – XV ст. з початком розвитку капіталізму. Якраз нажитому фірмами багатству зобов’язані своїм возвишенням італійські міста того часу – Венеція, Флоренція, Мілан. В XV – XVII ст.

капіталістичні фірми отримують розповсюдження в Голландії, Англії, Франції, Німеччині, а в подальшому і в усьому світі.

Перші капіталістичні фірми були невеликими підприємствами, організованими як одноосібні володіння або товариства (останній тип фірм також називають партнерствами або товариствами на паях). Власник або співвласники вносили весь необхідний для діяльності фірми капітал і особисто управляли фірмою. У випадку банкрутства фірми він був зобов'язаний відповісти за її борги усім своїм майном, а не тільки внесеними в діло засобами.

В XIX ст. спочатку в залізничному будівництві, а потім в більшості галузей економіки виникають великі фірми, які діють в загальнонаціональних або навіть міжнародних масштабах. До такого розмаху одноосібні підприємства і товариства були не готовими.

*По-перше*, для великого підприємства недостатні засоби, які один чоловік або невелика група можуть вкласти в справу.

*По-друге*, судьба великих підприємств з сотнями і тисячами зайнятих і гігантською вартістю обладнання не може залежати від готовності або неготовності спадкоємців засновника фірми продовжити справу, що неминуче в одноосібному підприємстві або вузькому партнерстві.

*По-третьє*, велике підприємство потребує професійної ієрархії управлінців (менеджерів), менеджерів, відносно незалежних від власника, чого в одноосібних підприємствах звичайно не буває.

Довільна для великих підприємств форма організації компанії – акціонерне товариство або корпорація – була знайдена ще в XVII ст. У цій формі у 1600 році була організована англійська Ост-Індська, а у 1602 – голландська Ост-Індська компанії. В даний час акціонерні товариства є панівною формою організації компаній, на них приходиться біля 90% всього об'єму виробництва товарів і послуг.



## 4.2. Визначення фірми, функції фірми

**Фірма** – організація, яка концентрує і використовує ресурси для виробництва товарів і/або послуг з метою отримання прибутку.

Більш повно сутність фірми можна зрозуміти, розглянувши функції, які вона виконує в ринковій економіці (рис.4.1.).



Рис. 4.1. Фірма і її функції

1. **Концентрація і використання ресурсів.** Як відомо, основними факторами виробництва є *земля, капітал і праця*. Їх сполучення і використання в ринковій економіці здійснює фірма. Їй необхідно отримати в своє розпорядження ресурси, добитися при цьому, щоб по своїх якісних і вартісних характеристиках вони були придатними для виробництва конкурентоспроможної продукції.

2. **Організація виробництва.** Вплив ринкового середовища на фірму виявляється “на вході” в виробничий процес через ціни і якість споживаних ресурсів і “на виході” із нього через попит на готову продукцію. Але сама організація виробництва – вибір технології, створення стимулів для праці, контроль якості і ін. – є суцільно внутріфірмовою справою.

3. **Збутова діяльність.** Готова продукція повинна бути доведена до споживача. В ринкових умовах це вимагає від фірми створення збутової сітки тої чи іншої конфігурації: від продажу всього виробленого оптовику-посереднику в простому випадку до складних і дорогих схем :прямого продажу” який передбачає показ товару торговим агентом кожному потенціальному покупцю. Необхідно також стимулювати реалізацію продукції, для чого використовується широкий спектр маркетингових і рекламних заходів.

4. **Отримання прибутку і несення ризику.** Прибуток є метою діяльності фірми. При цьому особливо важливо, що прибуток служить джерелом фінансування інвестицій, без яких розвиток ні фірми, ні всієї економіки в цілому неможливий. Не менш важливим і неприємним боком комерційної діяльності є небезпека замість отримання прибутку понести збитки. Ризики - обов'язковий, невід'ємний елемент ринкової економіки, де ніщо не може бути заплановано з абсолютною точністю.

5. **Накопичення досвіду.** Подібно до живих організмів фірми є самонавчальними системами. Успіхи і невдачі старанно аналізуються , щоб наростити переваги і усунути недоліки. Здатність до самонавчання є індивідуальною і зв'язаною з загальною внутріфірмовою культурою, що є важливою характеристикою кожної компанії.

### 4.3. Типи фірм (компаній) і конкурентних стратегій

Конкуренція спонукає до дії різноманітні *стратегії конкурентної боротьби*, кожна з яких зорієнтована на різні умови економічного середовища та різні ресурси, що є у розпорядженні фірм. Це допомагає фірмам вдало пристосовуватися до умов та вимог ринку.

**Існують чотири типи компаній:**

- **віоленти** (“леви”, “слони”, “бегемоти”);
- **патієнти** (“хитрі лиси”);

- **комутанти** (“миші”);
- **експлеренти** (“ластівки”)

і відповідні **конкурентні стратегії**.

(Теорія типів конкурентної стратегії вперше була запропонована в 1935 році Л.Г. Раменським і залишилася неприйнятною, поки через 40 років не була перевідкрита англійцем Дж.П. Граймом і не придбала світове визнання. Автором “звіриних” визначень типів фірм є всесвітньо відомий швейцарський експерт Харальд Фрезевінкель. Класифікація Х. Фрезевінкеля і Л.Г. Раменського добре погоджуються між собою.)

**Віолентна (силова) стратегія** характерна для фірм, що діють у сфері великого стандартного виробництва товарів та послуг.

Три найважливіших різновидності фірм-віолентів отримали назви “гордих левів”, *могучих слонів*” і “неповоротких бегемотів”.

Джерелом сили фірм, які дотримуються цієї стратегії, є економія на масштабах виробництва, тому що великі обсяги виробництва продукції більш ефективні, ніж виробництво невеликих партій, а тим більше якщо вони відрізняються одна від одної.

***Стратегія віолентів – це така стратегія, коли спираючись на свою силу гіганта, фірма намагається домінувати на загальному ринку, витісняючи з нього конкурентів.***

Віоленти приваблюють покупця відносного дешевизною та добротністю своїх виробів. Піклування віолентів про покупця слід розглядати не як благодійність, а як реальне використання законів масового попиту.

**Патієнтна (сегментна) стратегія** притаманна фірмам, що обрали шлях вузької спеціалізації. Вона передбачає виготовлення особливої, унікальної продукції для обмеженого кола споживачів.

Переваги компаній-пациєнтів зумовлені тим, що їхні товари більшою або меншою мірою є незамінними для відповідної групи клієнтів.

Продукція, що виробляється пацієнтом, зазвичай дорога, високоякісна, розрахована на тих, кого не влаштовує стандартна продукція.

***Стратегія пацієнтів – не просто спеціалізація, а зосередження всіх ресурсів на виробництві економічних благ, що користуються обмеженим попитом.***

***Комутантна (локальна) стратегія*** переважає в умовах звичайного бізнесу в місцевих (локальних) масштабах.

Численні малі підприємства, що створюються кожного разу для конкретного виду товару, виконують роль сполучного елемента економіки.

Комутанти готові використати будь-яку нагоду для бізнесу, тоді як інші компанії суворо дотримуються свого профілю. Така непомітність і навіть невиразність послужила основою присвоєння комутантам назви “сірі миші”.

***Стратегія комутантів полягає в тому, що вони легко йдуть на кардинальну зміну сфери комерційної діяльності, на яку інші фірми неспроможні.***

***Експлерентна (піонерська) стратегія*** пов'язана зі створенням нових або радикальною зміною старих сегментів ринку.

Ідеться не просто про поліпшення якості товарів та послуг, а про вкрай ризикований, але надзвичайно вигідний (у випадку успіху) пошук революційних рішень.

Головний фактор дієздатності експлерентів пов'язаний із швидким впровадженням принципових новацій.

Це послужило основою для порівняння подібних фірм з “першими ластівками”

***Стратегія експлерентів — це не просто поліпшення якості товарів та послуг, а пошук у край ризикованих, але неймовірно вигідних (у випадку успіху) революційних рішень.***

Пошуки експлерентів у 85 випадках із 100 закінчуються невдачею, і фірми стають банкрутами, але у 15 випадках на долю експлерента випадає нечуваний технічний і фінансовий успіх. Саме це й приваблює в бізнес усе нові й нові фірми.

#### **4.4. Цикл життя фірми**

***Життєвий цикл фірми*** – процес її природного росту і зв’язаної з цим ростом послідовної зміни конкурентних стратегій.

У світі компаній маленька фірма, яка правильно вибрала свою лінію поведінки, навпаки, може пробитися до вершин піраміди бізнесу, здійснивши невидане в біології перетворення.

Відправним пунктом розвитку тільки організованої компанії, як правило, служить стан комутанта – “сірої миші”. Не володіючи ні високопродуктивним обладнанням, ні спеціальними знаннями, ні науково-технічними запасами така фірма завдяки правильному вибору сфери діяльності може забезпечити собі стійке положення і достатній рівень прибутків. Якщо компанія виявиться гнучкою, то поступово нагромадить капітал і стане збільшуватися в розмірах.

Тут, однак, її чекає перша небезпека. Практика показує, що механічне збільшення розмірів, без відповідної зміни стратегії веде до краху. Сучасний ринок, на якому діє ця фірма, не порожній. На ньому вже панують великі корпорації, які не потерплять нових конкурентів, якщо в них не виявиться особливих сильних сторін.

“Миша-переросток” тому частіше всього приречена. Щоб вижити і продовжити розвиток малій фірмі необхідний час перетворитися в “хитру лисицю” – спеціалізовану компанію-

пациєнта. Якщо фірма навчиться робити що-небудь набагато краще інших, її вже не страшні конкуренти.

Компанія-лисиця росте, закріплюється і займає все більшу частину ринкового сегмента. Тут фірму чекає другий бар'єр – обмежені розміри вибраного сектора. Щоб продовжити ріст, необхідно вторгнутися в сферу масового виробництва.

Це далеко не простий вибір. Адже поза своїм ринковим сегментом “лисиця” стає значно більше вразливою для конкурентів. Частіше всього перехід до масового виробництва закінчується благополучно., якщо вибрана спеціалізація виявиться дуже перспективною. Тоді “хитра лисиця” перетворюється в “гордого лева”, тобто в компанію-віолента.

Дальше еволюція фірми продовжується в рамках віолентної стратегії. Динамічний стан “гордого лева” поступово змінюється на роль “могучого слона”. Справа в тому, що ні одна галузь економіки не перебуває постійно в стадії вибухового росту. Наступає насиченість ринку. Щоб не стати заложником судьби єдиного товару, фірма проникає у все нові сфери, намагається всюди зайняти домінуючі позиції.

## **ТЕМА 5. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ І ШЛЯХИ ЇЇ ДОСЯГНЕННЯ**

- 5.1. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність
- 5.2. Життєвий цикл конкурентної переваги
- 5.3. Аналіз конкурентних переваг організації (модель М.Портера)
- 5.4. Аналіз стратегічного положення організації і привабливості ринку (модель McKinsey 7S)
- 5.5. SWOT-аналіз конкурентоспроможності фірми

## 5.1. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність

В економічній літературі *конкурентні переваги* часто ототожнюють з *конкурентоспроможністю*. Необхідно відзначити, що така аналогія має під собою вагомні підстави, тому що зміст конкурентоспроможності найчастіше трактується, як здатність випереджати суперників у досягненні поставлених задач і цілей. Разом з тим, між даними поняттями є причинно-наслідкове розходження:

Конкурентоспроможність є результатом, що фіксує наявність конкурентних переваг. Без останніх неможлива конкурентоспроможність. Однак наявність окремих конкурентних переваг не означає автоматичну перевагу. Тільки в комплексі вони можуть уплинути на конкурентоспроможність фірми.

***Конкурентна перевага*** – яка-небудь ексклюзивна цінність, якою володіє фірма і яка дає їй перевагу над конкурентами.

Розуміння конкурентоспроможності фірми, підприємства трактується авторами в цій галузі, фахівцями по різному.

***Конкурентоспроможність фірми*** – це можливість ефективно розпоряджатися власними і позичковими ресурсами в умовах ринку.

“Європейський форум з проблем управління” визначив, що:

***Конкурентоспроможність*** – це реальна і потенційна можливість фірми в існуючих умовах проектувати, виготовляти і збувати товари, які по цінових і нецінових характеристиках більш привабливі для споживача, ніж товари конкурентів.

Конкурентоспроможність означає, що всі ресурси фірми використовуються настільки продуктивно, що вона стає більш прибутковою, ніж її основні конкуренти. Це означає, що фірма

займає стабільне місце на ринку товарів і послуг, що її продукція користується постійним попитом.

Однак в житті цей стан не є незмінним. Тому керівництво фірми повинно вміти відслідковувати зміни, що відбуваються в умовах господарювання і проводити відповідні перетворювання в політиці ведення виробництва та реалізації товарів.

Такими перетворюваннями можуть бути:

- зміна товарної продукції;
- впровадження нових технологій;
- зміна організаційно-правового статусу;
- модернізація форм збуту продукції;
- вихід на нові ринки;
- створення спільних підприємств, тощо.

## 5.2. Життєвий цикл конкурентної переваги

Конкурентоспроможність характеризується життєвим циклом конкурентної переваги фірми.

Зі схеми рис.5.1. ми бачимо, що на кожному етапі стан конкурентоспроможності фірми різний. Коли вона переходить в так звану зрілість, тобто стає незмінною, то вважається, що настав момент для проведення перетворень. Але при такому підході може виникнути ситуація, при якій проведення перетворень нічого не дасть.

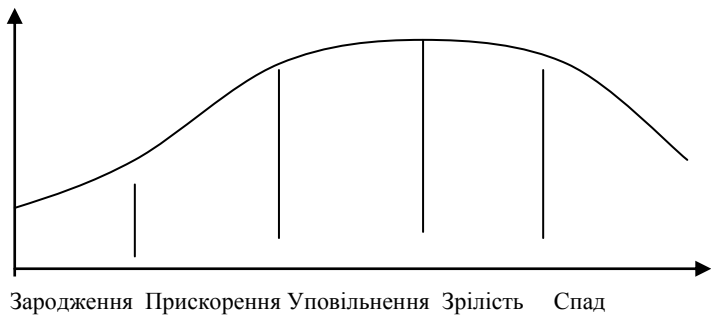


Рис. 5.1. Життєвий цикл конкурентної переваги фірми.



Усі **фактори**, що впливають на конкурентоспроможність, можна розділити на дві групи:

- зовнішні фактори;
- внутрішні фактори.

**Зовнішні фактори** – це ті, на які підприємство впливати не може і в своїй політиці повинно сприймати їх як дещо незмінне.

*До них відносяться наступні:*

1. Діяльність державних владних структур:

- *кредитно-грошова політика,*
- *законодавство,*
- *податкова політика.*

2. Господарська кон'юнктура:

- *ринки сировини та матеріальних ресурсів*
- *ринки трудових ресурсів,*
- *ринки засобів виробництва,*
- *ринки фінансових ресурсів.*

3. Розвиток нових технологій, нових матеріалів, джерел енергії. *Їх впровадження у виробництво підвищує науковий та виробничий потенціал.*

4. Параметри попиту. *Ріст попиту на товари дозволяє підприємству отримувати високий прибуток, а також закріпити своє положення на ринку*

### **Внутрішні фактори:**

1. Діяльність керівництва та апарату управління:

- *організаційна та виробнича структура управління;*
- *професійний та кваліфікаційний рівень керуючих кадрів.*

2. Система технологічного оснащення. Оновлення устаткування та технологій, заміна їх на більш прогресивні забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва.

3. Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплексність її перероблення та величина відходів серйозно впливають на конкурентоспроможність підприємства.

4. Збут продукції: його об'єм та витрати реалізації. Цей фактор серйозно впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства: можна добитися непоганих результатів у виробництві, випускаючи продукцію вищої якості і відносно невисокої собівартості, але все буде зведене нанівець по причині непродуманої збутової політики

### **5.3. Аналіз конкурентних переваг організації (модель М.Портера)**

**Модель п'яти сил конкуренції Портера** є найбільш розповсюдженим, потужним інструментом для систематичної діагностики основних конкурентних сил, що впливають на ринок, оцінки ступеня впливу кожної з них та визначення характеру конкурентної боротьби на даному ринку

Згідно класичної моделі, конкурентне середовище формується під впливом таких конкурентних сил, як:

**I. Суперництво** між конкуруючими продавцями однієї галузі;

**II. Конкуренція з боку товарів**, що виробляються фірмами інших галузей, і що є гідними заміниками (субститутами), а також конкурентоспроможні за ціною;

**III. Загроза входу в галузь нових конкурентів;**

**IV. Економічні можливості та торгівельні спроможності постачальників;**

**V. Економічні можливості та купівельні спроможності покупців.**

П'ять чинників конкуренції відбивають той факт, що конкуренція в галузі не зводиться лише до гри між підприємствами, що вже закріпилися на ринку. Покупці, постачальники, товари-замінники та претенденти на вхід до

галузі – це конкуренти підприємства на певному ринку, що відіграють різну роль залежно від обставин.

Розглядаючи загальні положення методики проведення діагностики галузі за М.Портером, слід звернути увагу на деякі, концептуально важливі моменти:

*- методика дозволяє оцінити стан конкуренції лише у певній галузі (на продуктовому ринку) та прогнозувати її еволюцію без огляду на те, що кожне з диверсифікованих підприємств-учасників галузі водночас присутнє на кількох, а то й багатьох ринках; ця обставина надає результатам діагностування фрагментарності, адже аналітику, що здійснює стратегічний аналіз і обґрунтовує вибір стратегії підприємства, слід проводити оптимізацію з урахуванням усіх бізнес-полів;*

*- методичний підхід є цілком виправданим лише для галузей, у яких існує конкуренція; це накладає суттєві обмеження на сферу доцільного використання методики, яка дозволяє продіагностувати лише внутрішньогалузеве суперництво, а не оцінити стан будь-якої галузі; для тих галузей, ринок продуктів яких перебуває у стані формування, вона малоприматна.*

М. Портер виходить з припущення, що конкуренція у будь-якій галузі формується під впливом п'яти основних сил; разом із тим, чимало галузей у вітчизняній економіці перебувають під впливом ще й інших чинників: безпосереднього державного втручання, залишків так званого адміністративного монополізму тощо.

#### **5.4. Аналіз стратегічного положення організації і привабливості ринку (модель McKinsey 7S)**

Назва моделі йде від назви компанії і семи чинників її діяльності, семи слів, що починаються в англійській мові на букву "S" (strategy – стратегія, skills – навички, shared values – загально визнані цінності, structure – структура, systems –

системи staff – кадри, style – стиль). Взаємозв'язок складових (зверху вниз) представлений на рис. 5.2.

*Стратегічне положення* фірми рекомендується оцінювати за наступними показниками:

- відносний розмір;
- зростання;
- частка ринку;
- позиція;
- порівняльна рентабельність;
- чистий дохід;
- технологічний стан;
- образ (реальність, що сприймається ззовні);
- керівництво і люди.



Рис. 5.2. Чинники, що впливають на розвиток фірми по моделі McKinsey 7S

*Привабливість ринку* рекомендується оцінювати за наступними показниками:

- абсолютний розмір;
- зростання ринку;
- широта ринку;

- ціноутворення;
- структура конкуренції;
- галузева норма прибули;
- соціальна роль;
- вплив на навколишнє середовище;
- юридичні обмеження.

Після аналізу перерахованих показників будується матриця "стратегічне положення/привабливість ринку" і визначається стратегія фірми (рис. 5.3).

		Стратегічне положення фірми		
		Добре	Середнє	Погане
Привабливість ринку	Висока	Інвестувати/Рости		Господарювати/Відстро- чити
	Середня		Заробляти/ Захищатися	
	Низька	Заробляти/ Захищатися		Зняти вро- жай/Відмо- витися

Рис.5.3. Матриця "стратегічне положення/привабливість ринку"

Представлена на рис. 5.3 матриця останнім часом піддається суворій критиці. Вона зосереджена на наслідках застосування рекомендацій, які робилися на основі матриць.

Наприклад, якщо стратегічне положення фірми оцінюється як слабе, а її ринок як не вигідний, то відповідно до теорії з нього потрібно "зняти урожай", а потім залишити ринок.

Але збиткова СОБ може згодом стати перспективною і опанувати ринок.

Так, General Electric, на дослідженні якої виникла подібна філософія, була вимушена переоцінити рекомендації McKinsey. Наприклад, згідно висновкам методу 7S було визнано недоцільним виготовлення трамваїв і підземних залізнодорожніх систем, які володіли величезним потенціалом розвитку. Тому дану модель необхідно розвивати і поліпшувати.

## **5.5. SWOT-аналіз конкурентоспроможності фірми**

При розробленні стратегічних планів багато фірм застосовують SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз є одним з перших етапів стратегічного планування. Ідея SWOT-аналізу полягає в наступному:

- а) прийняття зусиль для перетворення слабостей у силу, а погроз – у можливості;
- б) розвиток сильних сторін фірми відповідно до її обмежених можливостей.

SWOT-аналіз пропонується розбити на ряд етапів.

На першому етапі SWOT-аналіз глибоко вивчаються конкурентні переваги фірми в таких сферах:

- *патентоспроможність товарів, що випускаються;*
- *ціна товарів;*
- *прогресивність технології;*
- *кваліфікація кадрів;*
- *вартість ресурсів, які застосовує фірма;*
- *вік основних виробничих фондів;*
- *географічне розташування фірми;*
- *інфраструктура;*
- *система менеджменту (у т.ч. маркетингу);*
- *сила конкуренції на «вході» й «виході» системи менеджменту фірми та ін.*

На другому етапі SWOT-аналізу вивчаються слабкості фірми. Він починається з аналізу конкурентоспроможності

товарів, що випускаються, по всіх ринках. Будується дерево показників конкурентоспроможності: на 0-му рівні – комплексний показник конкурентоспроможності конкретного товару; на 1-му рівні – корисний ефект (інтегральний показник якості), сукупні витрати, умови застосування товару; на 2-му рівні – конкретні показники і т.д. Розраховуються показники відповідно до побудованого дерева. Збираються або прогнозуються аналогічні показники по конкуруючих товарах. Визначаються слабкості за вивченими на першому етапі конкурентними перевагами фірми.

На третьому етапі SWOT-аналізу вивчаються фактори макросередовища фірми (політичні, економічні, технологічні, ринкові та ін.) з метою прогнозування стратегічних і тактичних загроз фірмі й своєчасному запобіганню збитків від них.

На четвертому етапі вивчаються стратегічні й тактичні можливості фірми (капітал, активи й т.п.), необхідні для запобіганню загроз, зменшення слабостей і росту сили.

На останньому, п'ятому, етапі SWOT-аналізу погоджуються сила з можливостями для формування проекту окремих розділів стратегії фірми.

## **5.6. Метод аналізу GAP**

Метод аналізу **GAP** розроблений у Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії. Він являє собою спробу знайти методи розробки стратегії й методи управління, завдяки яким можна привести справи у відповідність з найвищим рівнем вимог.

Кроки аналізу:

- попереднє формулювання цілей діяльності на один рік, три роки, п'ять років;
- прогноз динаміки норми прибутку в пов'язуванні із установленими цілями для існуючих підприємств;
- установлення розриву між цілями й прогнозами;
- визначення альтернатив здійснення інвестицій для кожного підприємства й прогноз результатів;

- визначення загальних альтернативних конкурентних позицій для кожного підприємства й прогноз результатів;
- розгляд інвестицій та альтернатив цінової стратегії для кожного підприємства;
- узгодження цілей стратегії кожного підприємства з перспективами портфеля в цілому;
- установлення розриву між попередніми цілями діяльності й прогнозом для кожного підприємства;
- уточнення профілю можливих придбань нових підприємств;
- визначення ресурсів, необхідних для таких придбань, і характеру їхнього можливого впливу на наявні в портфелі підприємства;
- перегляд цілей і стратегії існуючих підприємств із метою створення цих ресурсів.

Такий аналіз може проводитися як по відношенню до групи підприємств (об'єднання), так і окремого підприємства. Таким чином, аналіз GAP можна назвати організаційною атакою на розрив (ліквідацію розриву) між бажаною й прогнозованою діяльністю.

## 5.7. Метод аналізу LOTS

Спробою об'єднати всі елементи цілісного погляду на бізнес з'явилася розробка методу **LOTS**, що шведською мовою означає «лоцман». Філософія LOTS виходить із того, що компанія, державна установа або яка-небудь інша організація повинна прагнути й уміти пристосувати свої дії до вимог покупців.

Метод LOTS включає детальне, послідовне обговорення ряду проблем бізнесу на різних рівнях і різній мірі складності: від корпоративної місії компанії в цілому до індивідуального проекту усередині підприємства.

Обслуговування включає 9 етапів і стосується:

- існуючого положення;



- стратегії;
- довгострокових цілей;
- короткострокових цілей;
- методів і об'єктів аналізу;
- кадрового потенціалу;
- планів розвитку;
- організації менеджменту;
- звітності.

Під час обговорення цих проблем можна використати різні моделі ділової стратегії й способи вирішення завдань. Кінцевою метою є вироблення позиції, що дасть компанії, підрозділу або індивідууму можливість правильно будувати свої взаємини із зовнішнім світом.

## 5.8. Метод аналізу PIMS

Метод **PIMS** (Profit Impact of Market Strategy) – метод аналізу впливу ринкової стратегії на прибуток. Був розроблений у середині 60-х років у компанії «General Electric». PIMS являє собою спробу узагальнити всі змінні, які впливають на довгострокову прибутковість компанії. Вважають, що за цією моделлю, яка використовує майже 30 змінних, можна виявити близько 67% факторів успіху компанії. Модель складається з бази даних, що охоплюють майже 3000 підприємств, головним чином північноамериканських та європейських компаній. Вирішальні фактори прибутковості для будь-якої галузі відповідно до моделі PIMS представлені на рис. 5.4.

Можна порівняти дані, що характеризують діяльність підприємств, які функціонують у відповідній галузі, з даними емпіричного матеріалу моделі. Використання емпіричного матеріалу є її величезною перевагою, тому що при цьому можна скоротити розрив між абстрактним (теоретичним) і конкретним (практичним).

Ці фактори поділяються на три групи: конкурентна ситуація, виробнича структура, ринкова ситуація.

Найбільший вплив на норму прибутку, в порядку убування, мають:

- капіталоємність;
- відносна якість продукту;
- відносна частка компанії на ринку;
- продуктивність праці.

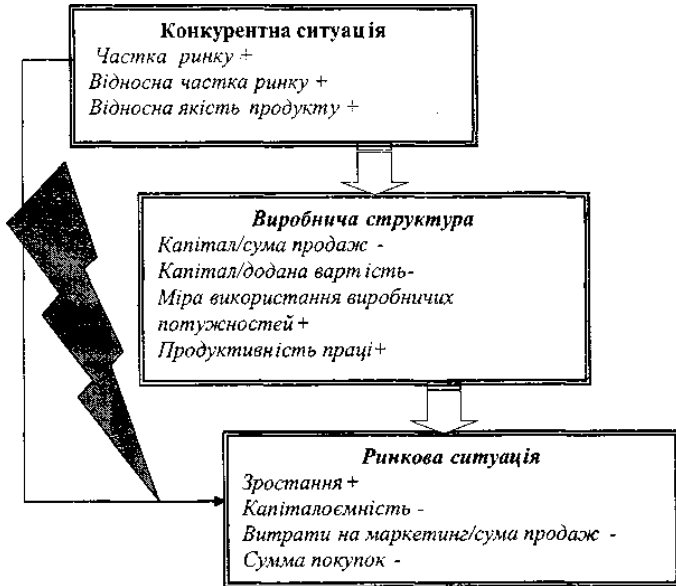


Рис. 5.4. Вирішальні фактори прибутковості  
На схемі знак «+» означає сприятливий ефект на прибутковість,  
а знак «-» означає несприятливий ефект.  
Фактори проран жовані.

Велика перевага моделі PIMS полягає в тому, що її автори намагаються виміряти відносну якість продукту, тому що вирішальною умовою успіху в бізнесі є задоволення потреб споживачів.

У цій моделі робиться спроба оцінити відповідність структури виробництва структурі потреб.

## ТЕМА 6

# АНАЛІЗ КОНКУРЕНТІВ І КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

- 6.1. Поняття конкурентних стратегій підприємства
- 6.2. Виявлення та оцінка стратегії конкурентів
- 6.3. Методи відкритої цінової конкуренції
- 6.4. Методи прихованої цінової конкуренції
- 6.5. Нецінові форми і методи конкуренції
- 6.6. Фактори успіху в конкурентній боротьбі

### 6.1. Поняття конкурентних стратегій підприємства

**Конкурентні стратегії** — це стратегії, що дозволяють компанії зайняти міцні позиції в боротьбі з конкурентами і дають найбільшу з усіх можливих стратегічну перевагу перед конкурентами. Класифікація конкурентних стратегій представлена на схемі на прикладі лідера ринку.



**Залучення нових споживачів.** Кожен вид товару може привернути увагу групи споживачів, які ще не підозрюють про його існування або не бажають його купувати через високу ціну або відсутність у нього деяких властивостей.

**Пошук нових можливостей використання товару.** Маркетолог може розширити ринки, відкриваючи і стимулюючи нові можливості використання товару.

**Підвищення частоти споживання товару.** Третя стратегія розширення ринку — це переконання людей використовувати товар частіше та інтенсивніше.

**Завоювання споживачів конкурентів.** Завоювати споживачів конкурентів - справа нелегка. Стимулювання збуту і зниження цін дозволяють швидко збільшити частку ринку, але такий приріст може бути отриманий тільки за рахунок зниження прибутковості.

**Завоювання конкурентів.** Деякі провідні компанії мають бажання купити конкурентів, ніж завойовувати їхніх споживачів.

**Завоювання відданості споживачів.** (завоювання частки ринку досягається завдяки довгостроковим вкладенням у підвищення якості, нововведення, у створення торгової марки, тощо.)

**Удосконалювання структури витрат.** Витрати будь-якого підприємства є одним з основних елементів ціни товару. Від розміру витрат залежить рентабельність підприємства. Зниження витрат веде до збільшення прибутку, і навпаки. Тому підприємство завжди зацікавлене в їх скороченні.

**Удосконалювання асортименту продукції.** Постійне удосконалювання асортименту продукції дозволяє виробнику не тільки утримувати свою частку ринку, але і завойовувати частку ринку конкурентів.

**Підвищення цінності.** Ціль полягає в тому, щоб зберегти підвищену ціну за рахунок посилення торгової марки і надання різноманітною асортименту товарів вищої якості.

## 6.2. Виявлення та оцінка стратегії конкурентів

**Конкурент – це, насамперед той, хто бореться за споживача товару чи послуги.**

Конкурентна боротьба починається із сегментації ринку. Той, хто вірно визначив свого споживача, той вірно визначив і своїх конкурентів, А хто вірно визначив конкурентів, той більш ощадливо і раціонально розподілить свої сили в цій нелегкій боротьбі.

Основними конкурентами підприємства виступають підприємства-виробники **аналогічних товарів**, що надходять на даний ринок.

Дуже поширена конкуренція на рівні **товарів-замінників**.

Конкуренція **товарами-сполучниками**.

Таким чином, можна зробити наступні **висновки**:

1. В основі будь-якої конкуренції завжди є прагнення підприємств задовольнити ту ж саму потребу покупця.
2. У тих випадках, коли основна потреба має постійний характер, найважливішими типами конкуренції стають "товар - товар-аналог", "товар — товар -субститут", "товар — послуга".
3. Конкуренція може мати вираз також у повній ліквідації визначеної потреби, тобто товару (послуги), що її задовольняв.

**Оцінка стратегії основних конкурентів.** Для оцінки стратегії конкурентів треба відповісти на такі питання:

1. Які основні параметри конкурентоспроможності чужих товарів?
2. Яка практика конкурентів щодо найменування, торгових марок товарів?
3. Які привабливі сторони товарів-конкурентів?
4. Які види сервісу надають конкуренти в гарантійний і післягарантійний періоди?
5. Чи використовують конкуренти для збуту місцеву торгову мережу, чи створюють власну?

6. Яка практика товароруху у конкурентів (вид транспорту, обсяг запасів, розміщення складів, їх площа і вартість).

Таким чином, при здійсненні конкурентних стратегій кожне підприємство повинне мати інформацію як про своїх конкурентів, так і про товари, що вони поставляють на ринок. Підприємство повинне мати і постійно поповнювати, удосконалювати власну інформаційну базу. Збір і оперативне відновлення інформаційних даних дають реальну можливість здійснювати моніторинг конкурентів, мати надійний аналітичний матеріал для оцінки і прогнозування поведінки конкурентів.

### **6.3. Методи відкритої цінової конкуренції**

Конкуренція на ринку товарів і послуг відбувається у двох формах:

- *цінова,*
- *нецінова.*

У свою чергу, *цінова форма конкуренції* підрозділяється на:

- **відкрити,**
- **приховану.**

Причому, прихована цінова форма конкуренції одночасно є і нецінковою формою, оскільки використовувані нею методи застосовуються без зниження цін на відповідні товари чи послуги.

**Відкрита цінова конкуренція:**

- **зниження цін до рівня ціни виробництва;**
- **зниження цін нище ціни виробництва;**
- **надання знижок:**
  - на кількість,
  - спеціальним покупцям,
  - за певних умов контракту.

**Прихована цінова конкуренція:**

- **конкуренція за “якістю”;**

- **конкуренція “за умовами продажу”.**

Використання *відкритого зниження* цін здійснюється виходячи з його багатоцільового призначення, тобто переслідує ряд цілей.

*Перша мета зниження цін* – це **проникнення на новий ринок**. При цьому рівень зниження ціни у спеціалізованого аутсайдера обмежується ціною виробництва, інакше більш низька ціна приведе його до банкрутства.

*Друга мета* – **захоплення монопольного положення**, що дає можливість диктувати умови виробництва і збуту. Особливо це стосується ринків нових товарів.

*Третя мета зниження цін* - це **встановлення бар'єру проти виходу на ринок нових, потенційних конкурентів**. У цьому випадку ціна може бути тимчасово встановлена нижче рівня ціни виробництва з покриттям збитків за рахунок нерозподілених прибутків минулих років, акумульованих, наприклад, у резервному фонді фірми чи об'єднання.

Особливим методом цінової конкуренції є *надання знижок* з офіційно оголошеної ціни. Даний метод широко використовується як в оптовій, так і в роздрібній торгівлі.

При оптових закупівлях партій товару чи при закупівлі устаткування знижки надаються визначеним групам покупців. Залучення постійних покупців має на меті стабільне багаторічне завантаження виробничих потужностей і одержання в результаті цього гарантованого прибутку.

Знижки надаються:

- на кількість товарів;
- спеціальним покупцям;
- за певних умов контракту.

*Знижки на кількість товарів* надаються покупцям у випадку придбання визначеної кількості товару чи на визначену, заздалегідь установлену суму. Чим більше закуповувана партія, тим більше рівень знижки. Це змінна знижка.

*Знижки спеціальним покупцям* підрозділяються на:

- бонусні;
- за особливий характер відносин;

- за особливий характер постачання.

*Бонусні знижки* надаються за умови, якщо обсяг закупівель за визначений період досягне встановленого розміру.

*Знижка за особливий характер відносин* використовується при необхідності збереження добрих відносин з покупцями, до яких фірми-продавці мають великий інтерес. Цей вид знижок є, як правило, комерційною таємницею будь-якої фірми.

Третій вид знижок спеціальним покупцям (*за особливий характер постачання*) надається оптовикам.

*Знижка за певних умов контракту* – це знижки з ціни за порушення умов контракту щодо якості товарів. Вони обумовлюються в контрактах у кожному конкретному випадку чи за домовленістю сторін у разі виявлення дефектів у товарах, що плануються до поставки, або вже поставлених товарах.

## 6.4. Методи прихованої цінової конкуренції

**Сутність прихованої цінової конкуренції** полягає в тому, що *інтерес покупця до товару стимулюється не прямим зниженням ціни, а іншим способом, наприклад, поліпшенням споживчих властивостей товару та умов його реалізації при незмінному рівні продажних цін.*

З'явилися навіть вирази — конкуренція "**за якістю**" і конкуренція "**за умовами продажів**".

*Конкуренція "за якістю"* проявляється у прагненні захопити частку товарного ринку конкурента шляхом випуску нових видів товарів за тією ж ціною, але кращої якості.

*Конкуренція "за умовами продажів"* охоплює всі ті різноманітні засоби, що використовуються фірмами для залучення покупців:

- гарантійні терміни;
- продаж у кредит;
- з відстрочкою платежу;



- обговорені терміни постачання.

Для складних технічних товарів прихований характер цінової конкуренції проявляється подвійно:

- як підвищення рівня техніко-економічних характеристик корисного ефекту товару на одиницю ціни;
- у зниженні відношення ціни до величини основних техніко-економічних параметрів товару.

Розглянемо тепер **конкуренцію "за умовами продажів"**.

(Припустимо, що дві фірми продають на ринку дві моделі холодильників з однаковими технічними характеристиками і за однією ціною, але перша модель має більш тривалий термін гарантії. Ясно, що мова іде про кращу якість цієї моделі за ту ж саму продажну ціну. З погляду споживача йому запропоновано два товари – і у першого питома ціна споживчих властивостей (відношення ціни на одиницю якості) нижче, ніж у другого.)

Така ж справа у процесі продажу в кредит однакових товарів (або устаткування) за однаковими цінами. Та фірма, що падає дешевший кредит і на більш велику частину вартості товару, пропонує його відносно дешевше.

До методів нецінової конкуренції можна включити і **термін постачання товару**.

(Якщо термін постачання товару коротший, ніж у конкурентів, то це дає покупцю можливість швидше використовувати капітал у товарній формі, менше витратити коштів на банківські відсотки. Скорочення термінів постачання дозволяє підприємцю-покупцю отримати додатковий прибуток за рахунок того, що йому вдалося раніш інших конкурентів поставити товар у потрібне місце (чи раніш інших освоїти нове виробництво, якщо мова йде про покупку устаткування).

Цінова конкуренція у відкритій і прихованій формах застосовується і аутсайдерами, і монополіями.

Аутсайдери обмежені у фінансових коштах для використання нецінових методів боротьби, тому вони здійснюють відкриту цінову конкуренцію (зниження цін у порівнянні з цінами монополістів).

У той же час, монополії також використовують ціни як метод конкурентної боротьби за зміцнення своїх монопольних позицій, особливо на світовому ринку.

## 6.5. Нецінові форми і методи конкуренції

Нецінові форми конкуренції розподіляються на **три групи**:

- 1) законна нецінова конкуренція;
- 2) недобросовісна конкуренція;
- 3) пряма боротьба фірм за обмеження дій своїх конкурентів.

До **законних методів конкуренції** відносяться:

- проведення науково-дослідних і конструкторських робіт з метою створення принципово нових товарів;
- диференціація товарів;
- надання додаткових послуг;
- реклама товарів і фірми;
- різноманітність пропонованого асортименту.

Під *диференціацією* товару мається на увазі:

- наявність визначених особливостей самого товару, наприклад, торгової марки, фірмової назви, оригінальної упаковки;
- наявність індивідуальних особливостей товару, що відносяться до його якості, форми, кольору, фасону, відповідності моді тощо;
- умови продажу товару (зручне місце розташування продавця, психологічна атмосфера в магазині, репутація магазину і симпатія до його персоналу, можливість одержати консультацію тощо).

До законних методів конкуренції відноситься *надання разом з товаром великого комплексу додаткових, супутніх послуг, технічної документації, інструкцій, рецептів, що полегшують експлуатацію і користування товаром, безкоштовне навчання персоналу покупця тощо.*

*Реклама товарів і послуг* – один з найбільш сильних і ефективних методів нецінової конкуренції. Реклама фірми також відноситься до методів законної конкуренції і здійснюється з метою завоювання суспільної довіри не тільки до своїх товарів, а й до неї самої.

Серед методів законної нецінової конкуренції слід виділити *різноманітність асортименту* (його широту і глибину).

Поряд із “законними” чесними методами конкуренції в арсеналі конкурентної боротьби є і методи, у використанні яких фірми бажають умовчувати. Це методи **недобросовісної конкуренції**, їх перелік приводиться в Законі України *“Про захист від недобросовісної конкуренції”*.

Методи здійснення недобросовісної конкуренції:

- дезінформація споживачів – поширення виробником неправильних відомостей про споживчі властивості товару (клас, сорт, якість виготовлення);
- використання товарного знака, фірмового найменування або маркування товару без дозволу господарського суб’єкта, на ім’я якого вини зареєстровані;
- поширення неправдивих повідомлень про товари своїх конкурентів;
- намагання деяких фірм впливати на постачальників ресурсів і банки для того, щоб вони відмовляли конкурентам у постачанні сировини, матеріалів, а також у наданні кредитів;
- переманювання провідних спеціалістів конкурентів шляхом підкупу, встановлення вищих окладів та надання різних пільг;
- порушення законів (фінансові махінації, шахрайство, нелегальний бізнес, погрози і фізична розправа над підприємцями, тобто все те, що відноситься до економічних і карних злочинів).

## 6.6. Фактори успіху в конкурентній боротьбі

До факторів успіху в конкурентній боротьбі відносяться:

- *нова потреба споживачів (створення для себе нового сегмента ринку);*
- *раціоналізація системи товарообігу, збутової мережі, тощо.*

Ці фактори виявляються шляхом порівняння діяльності своєї фірми та її товарів з конкурентами.

Типи конкурентної поведінки тісно пов'язані з раніше завойованими позиціями на даному ринку. Треба чітко відрізнити **п'ять ролевих функцій** у конкурентній боротьбі залежно від частки, займаної фірмою на ринку визначеного товару.

За цим критерієм фірми мають різну назву:

1. *лідери* – частка фірми складає понад 40%;
2. *претенденти на лідерство* - частка фірми складає 30-40%;
3. *послідовники* - частка фірми складає 20-30%;
4. *аутсайтери* - частка фірми складає 10-20%;
5. *новачки* - частка фірми складає менше 10%.

### Фірма-лідер

Мета лідера – зберегти завойовані позиції.

Його завдання і функції:

- активна і сильна оборона;
- створення цінових, ліцензійних та інших бар'єрів на шляху конкурентів;
- розширення своєї зони дій шляхом диверсифікації виробництва;

**Диверсифікація виробництва** (від латинського слова “диверсус” – різний і “фаціо” – роблю) полягає в розширенні номенклатури товарів, що виробляються підприємством із вторгненням при цьому у сфери інших галузей.

- відступ зі слабких позицій і одночасне зміцнення перспективних позицій;
- випередження конкурентів, які прагнуть переглянути позиції лідера.

Стратегія в конкурентній боротьбі. Лідера багато хто хоче наздогнати, атакувати. Тому він хоч і почуває себе впевненіше за інших, часто першим змінює ціни, вводить на ринок нові товари, стимулює попит.

- *Позиційна оборона.* Така оборона повинна бути мобільною і не перетворюватися в самоціль.
- *Флангова оборона.* Виділяє ключові зони як для активної оборони, так і для контратаки.
- *Оборона, що випереджає.* Лідер використовує спеціальні заходи, що попереджують атаку. (Наприклад, поширення інформації про наступне зниження цін.)
- *Контрнаступ.* Якщо атака вже пройшла, лідер робить паузу, щоб ударити конкурента у “хворе місце”. (Наприклад можна вигідно протиставити надійність своїх товарів прорахункам при розробці конкурентом своїх нових виробів.)
- *Мобільна оборона.* Лідер розширює свою зону дій за рахунок диверсифікації виробництва, виявлення необхідних потреб покупців.
- *Стягування оборони.* Лідер здає слабкіші території ринку та одночасно зміцнює найбільш перспективні території.

### **Претенденти на лідерство**

Мета претендентів на лідерство – перемогти лідера.

Задачі і функції:

- *фронтальна атака позицій лідера за всіма напрямками;*
- *оновлення товарів;*
- *оновлення реклами;*
- *оновлення цін;*
- *використання нецінових методів конкуренції;*
- *флангова атака за окремими напрямками сегментів ринку;*
- *“обхід” – перехід на виробництво принципово нової*

продукції;

- освоєння новітніх технологій.

#### Стратегія в конкурентній боротьбі:

- *Лобова атака.* Претендент здійснює комплексні заходи (оновлення товарів, реклама, зниження цін, тощо). Для цього йому потрібні значні ресурси.
- *Флангова атака.* Здійснює атаку тільки на стиках сегментів ринку. Це вимагає менше ресурсів.
- *Оточення.* Претендент робить спроби атакувати всю територію лідера або більшу її частину з надією на перемогу.
- *Обхідний маневр.* Претендент переходить до виробництва принципово нових товарів або робить стрибок у технології освоєння нових ринків.
- *Партизанська війна.* Претендент робить невеликі переривчасті атаки, щоб паралізувати суперника не зовсім коректними методами.

#### Послідовники

Мета послідовників – іти за лідером або за його претендентом.

#### Завдання і функції:

- йти на відстані, заощаджувати сили і кошти;
- використання методів конкурентної боротьби з рівнозначними фірмами;
- конкуренція на своєму рівні.

#### Стратегія в конкурентній боротьбі:

Весь час йде за лідером на значній відстані. Він заощаджує сили і кошти за рахунок того, що шлях пробиває лідер.

#### Аутсайтери і новачки

Мета – не викликати до себе інтерес у сильних конкурентів.

#### Завдання і функції:

- залишатися увесь час у тіні;
- закріплення на якійсь ринковій ніші;
- розвиток вузькоспеціалізованого виробництва;
- конкуренція на своєму місці.

Стратегія в конкурентній боротьбі:

- пошук своєї ніші;
- спеціалізація підприємства, технологічної, асортиментної, географічної збутової, сервісної політики;
- задоволення потреб конкретних осіб.

Скорочення кількості конкурентів у ході конкурентної боротьби не зменшує, а навпаки, підвищує її розпалення та інтенсивність.

## ТЕМА 7 МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РІЗНИХ ОБ'ЄКТІВ

- 7.1. Методика оцінки конкурентоспроможності персоналу
- 7.2. Методика оцінки конкурентоспроможності товару, послуг
- 7.3. Методика оцінки конкурентоспроможності організації

### **7.1. Методика оцінки конкурентоспроможності персоналу**

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 одаровані люди в меншій мірі залежать від зовнішніх умов.

Перелік якостей персоналу і їх важливість по категоріях персоналу приведений в табл. 7.1.

Таблиця 7.1.

Перелік якостей персоналу і їх важність

Якості персоналу (конкретні переваги при позитивній оцінці)	Важність якості персоналу по категоріях		
	Робіт-ник	Спеці-а-ліст	Мене-д-жер
1. Конкурентоспроможність організації, в якій працює персонал	0,20	0,25	0,20
2. Спадкові конкурентні переваги (здібності, фізичні дані, темперамент і т.д.)	0,20 0,30	0,15 0,40	0,15 0,20
3. Ділові якості (освіта, спеціальні знання, навички, уміння)	0,05	0,05	0,10
4. Інтелігентність, культура	0,05	0,05	0,10
5. Комунікабельність	0,05	0,05	0,15
6. Організованість	0,15	0,05	0,10
7. Вік, здоров'я			
Всього:	1,00	1,00	1,00

Оцінку конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу рекомендується здійснювати за формулою:

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

де  $K_n$  – рівень конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу;  $i=1,2...n$  – кількість експертів;  $j=1,2...7$  – 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).

**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.*

## **7.2. Методика оцінки конкурентоспроможності товару, послуг**

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

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.

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:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{io}} \cdot 100\% \qquad q'_i = \frac{P_{io}}{P_i} \cdot 100\%$$

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 вибирають ту, в якій ріст одиничного показника відповідає підвищенню конкурентоспроможності;
- 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.

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

Розрахунок ґрупового показника по технічних параметрах визначається за формулою:

$$I_{ТП} = \sum_{i=1}^n q_i a_i,$$

де  $I_{ТП}$  – ґруповий 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 ґруповий показник  $I_{ТП}$  характеризує відповідність даного товару існуючій потребі.*

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

*Повні затрати споживача* визначаються за формулою:

$$З = З_c + \sum_{i=1}^T C_i,$$

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 ґрупового показника по економічних параметрах** проводиться за формулою:

$$I_{ЕП} = \frac{З}{З_o},$$

де  $I_{ЕП}$  – груповий показник по економічних параметрах;  $Z$  і  $Z_0$  – повні затрати відповідно по оціночній продукції і зразку.

**Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності** проводиться за формулою:

$$K = I_{НП} \frac{I_{ТП}}{I_{ЕП}},$$

Аналіз результатів.

За змістом, показник  $K$  відтворює різницю між порівняльною продукцією в споживчому ефекті, який приходиться 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.

### **7.3. Методика оцінки конкурентоспроможності організації**

В 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.

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 статистичній динаміці.

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

$$K_{орз} = \sum_{i=1}^n a_i b_j \cdot K_{ij} \rightarrow 1'$$

де  $a_i$  – питома вага  $i$ -го товару організації в об'ємі продаж за аналізуючий період (визначається долями одиниці  $i=1,2,\dots,n$ ),  $\sum_{i=1}^n a_i = 1$ ;  $b_j$  – 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:

$$a_i = \frac{V_i}{V},$$

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.

## **ТЕМА 8**

### **МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

- 8.1. Вимоги до якості і ефективності управлінських рішень
- 8.2. Співставність альтернативних варіантів управлінських рішень.
- 8.3. Урахування фактору часу
- 8.4. Фактору якості об'єкту
- 8.5. Фактор масштабу (об'єму) виробництва товару
- 8.6. Фактор інфляції

#### **8.1. Вимоги до якості і ефективності управлінських рішень**

**Управлінське рішення** – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи із безлічі варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту.

Для вирішення проблеми необхідно відповісти на наступні питання:

- для чого робити (реалізація ідеї, вирішення проблеми);
- що робити (які нові запити споживачів необхідно задовольняти);
- як робити (по якій технології);
- з якими виробничими затратами;
- в якій кількості;
- в які терміни;
- де (місце, виробниче приміщення, персонал);
- кому постачати і по якій ціні;

- що це дасть інвестору і суспільству в цілому?

**Основними факторами, які здійснюють вплив на якість управлінського рішення є:**

- застосування наукових підходів і принципів;
- застосування методів моделювання до системи менеджменту;
- автоматизація управління;
- мотивація якісного рішення та ін.

В прийнятті будь-якого рішення мають місце (в різній степені) три моменти: **інтуїція, судження і раціональність.**

При прийнятті **чисто інтуїтивного рішення** люди спираються на власні відчуття того, що їх вибір правильний. Тут присутнє “шосте відчуття”, свого роду осяяння, яке відвідує, як правило, представників вищого ешелону влади. Менеджери середньої ланки більше покладаються на отримуючу інформацію і допомогу ЕОМ.

**Рішення, основані на судженні**, подібні з інтуїтивними, ймовірно тому, що на перший погляд їх логіка слабо проглядається. Але все ж в їх основі лежать знання і усвідомлений на відміну від інтуїтивного досвід минулого. Використовуючи їх і спираючись на здоровий розум, з поправкою на сьогоднішній день, менеджери вибирають той варіант, який приніс найбільший успіх в аналогічній ситуації в минулому.

Оскільки рішення приймаються людьми, то їх характер в більшості несе в собі відбиток особистості менеджера, який причетний до їх появи на світ. В зв'язку з цим прийнято розрізняти рішення: **врівноважені, імпульсивні, інертні, ризиковані і обережні.**

**Врівноважені рішення** приймають менеджери, які уважно і критично відносяться до своїх дій, висунутих гіпотез і їх перевірці.

*Імпульсивні рішення* – це ті, автори яких легко генерують самі різні ідеї в необмеженій кількості, але не в змозі їх належно перевірити, уточнити, оцінити.

*Інертні рішення* є результатом обережного пошуку. В них, навпаки, контрольні і уточнюючі дії переважають генерування ідей, тому в таких рішеннях важко замітити оригінальність, блиск, новаторство.

*Ризиковані рішення* відрізняються від імпульсивних тим, що їх автори не потребують старанного обґрунтування своїх гіпотез і, якщо впевнені в собі, можуть не боятися будь-яких небезпек.

*Обережні рішення* характеризуються старанністю оцінки менеджером всіх варіантів, зверх критичним підходом до справи. Вони ще в меншій мірі, ніж інертні, відрізняються новизною і оригінальністю.

Перечисленні види рішень приймаються в основному в процесі *оперативного управління* персоналом.

Для *стратегічного і тактичного управління* приймаються *раціональні рішення*, які ґрунтуються на методах економічного аналізу, обґрунтування і оптимізації.

## **8.2. Співставність альтернативних варіантів управлінських рішень**

Одною із умов підвищення якості і ефективності управлінського рішення є забезпечення *багатоваріантності рішень*, тобто необхідно пропрацювати не менше трьох організаційно-технічних варіантів виконання однієї і тої ж функції для досягнення мети.

Альтернативні варіанти управлінських рішень повинні приводитися в співставний вид по наступних факторах:



- фактор часу;
- фактор якості об'єкту;
- фактор масштабу (об'єму) виробництва товару;
- фактор інфляції;
- фактор ризику і невизначеності.

Співставність альтернативних варіантів по перелічених восьми факторах забезпечується, як правило, при обґрунтуванні технічних, організаційних або економічних заходів. В кожному конкретному випадку альтернативні варіанти управлінського рішення можуть відрізнятися не по всіх факторах. Задача спеціаліста, менеджера або особи, яка приймає рішення, полягає в проведенні комплексного аналізу конкретних ситуацій з метою забезпечення співставності по максимальній кількості факторів.

### **Основні правила забезпечення співставності альтернативних варіантів управлінського рішення:**

1. кількість альтернативних варіантів повинно бути не менше трьох;

2. в якості базового варіанту рішення повинен прийматися найбільш новий по часу варіант. Інші альтернативні варіанти приводяться до базового за допомогою коректуючих коефіцієнтів;

3. формування альтернативних варіантів повинно здійснюватися на основі умов забезпечення високої якості і ефективності управлінського рішення;

4. для скорочення часу, підвищення якості рішення і зниження затрат рекомендується ширше застосовувати методи кодування і сучасні технічні засоби інформаційного забезпечення процесу прийняття рішення.

### 8.3. Урахування фактору часу

Забезпечення співставності альтернативних варіантів по фактору часу здійснюється виходячи із посилання, що *“сьогоднішня гривня дорожча завтрашньої”*.

Для врахування фактору часу минулі затрати виробництва приводяться до майбутнього року пуску об'єкту в експлуатацію (або до року реалізації заходу, до розрахункового року) за допомогою множення номінальних минулих затрат ( $Z_n$ ) на коефіцієнт накопичення ( $K_n$ ), який визначається за формулою:

$$K_n = (1 + a)^t,$$

де  $a$  – ставка накопичення, долі одиниці;  $t$  – число років між роком здійснення інвестиції і роком пуску об'єкту в експлуатацію (роком реалізації заходу, розрахунковим роком).

Приведені до майбутнього періоду текучі затрати розраховуються за формулою:

$$Z'_n = Z_n \cdot K_n.$$

Приведені до тежучого періоду майбутні затрати ( $Z''_n$ ) визначаються за формулою:

$$Z''_n = \frac{Z'_n}{K_d},$$

де  $K_d$  – коефіцієнт дисконтування. Причому:

$$K_d = (1 + d)^t,$$

де  $d$  – ставка дисконту, долі одиниці.

Сума накопичень по складних процентах ( $\mathcal{E}_n$ ) розраховується за формулою:

$$\mathcal{E}_n = Z'_n - Z_n.$$

Сума дисконтування ( $\mathcal{E}_d$ ) вираховується за формулою:

$$\mathcal{E}_d = Z_n - Z''_n,$$

## 8.4. Фактору якості об'єкту

Фактор якості об'єкту при розробленні управлінського рішення враховується за наступною формулою:

$$Y_n = Y_n \cdot K_k^{a_1},$$

де  $Y_n$  – приведенне по якості до нового варіанту значення функції старого варіанту об'єкта (інвестиції, ціна, собівартість, затрати в сфері споживання та ін.);  $Y_n$  – те ж, номінальне значення функції;  $K_k$  – коефіцієнт, що враховує фактор якості об'єкта;  $a_1$  – коефіцієнт вагомості аналізованого показника якості об'єкта.

При цьому:

$$K_k = \frac{\Pi_{ст.}}{\Pi_{нов.}}$$

де  $\Pi_{ст.}$  – значення корисного ефекту або аналізуючого показника якості старого об'єкта, по якому об'єкти приводяться до порівняльного виду;  $\Pi_{нов.}$  – те ж, але по новому варіанту.

Фактор якості проявляється також в зниженні річної продуктивності (корисного ефекту) об'єкта і рості затрат на його експлуатацію і ремонт. Наприклад, по металорізальному обладнанні коефіцієнт щорічного зниження продуктивності і збільшення затрат в сфері споживання складає 0,02-0,05.

## 8.5. Фактор масштабу (об'єму) виробництва товару

Фактор масштабу (об'єму) виробництва товару при розробці управлінського рішення враховується за наступною формулою:

$$Y_n = Y_n \cdot K_N,$$

де  $Y_n$  – приведенне до нових умов по масштабу виробництва значення функції об'єкту (інвестиції, ціна, собівартість, трудомісткість, затрати в сфері споживання та ін.);  $Y_n$  – те ж,

номінальне (фактичне або приведене по масштабу виробництва) значення функції;  $K_N$  – коефіцієнт, який враховує фактор масштабу виробництва.

## 8.6. Фактор інфляції

Фактор інфляції враховує знецінення грошей, яке проявляється у формі росту цін на товари і послуги без підвищення їх якості.

Фактор інфляції при забезпеченні співставності альтернативних варіантів управлінських рішень рекомендується враховувати за формулою:

$$Y_n = Y_n \cdot J_i,$$

де  $Y_n$  – приведене до нових умов по рівню інфляції значення функції (ціна, інвестиції, та ін.);  $Y_n$  – те ж, номінальне значення функції;  $J_i$  – індекс інфляції за аналізований період.

## **ТЕМА 9.**

### **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

- 9.1. Характер конкуренції у ресторанному бізнесі
- 9.2. Основні чинники оцінки конкурентоспроможності
- 9.3. Якість обслуговування і мотивація персоналу
- 9.4. Імідж підприємства.

#### **9.1. Характер конкуренції у ресторанному бізнесі**

Ринкові умови господарювання загострили конкурентну боротьбу між підприємствами за споживача їхньої продукції та одержання максимальних прибутків.

Ресторанний бізнес, з одного боку, є одним із засобів високоліквідного використання капіталу, а з іншого – середовищем із високим ступенем конкурентоспроможності. У всьому цивілізованому світі він є одним із найбільш розповсюджених видів малого бізнесу, тому заклади та підприємства ведуть між собою постійну боротьбу за сегментацію ринку, за пошук нових та за утримання постійних споживачів їхньої продукції та послуг. Всі заклади та підприємства повинні мати високий рівень конкурентоспроможності.

Особливий характер конкуренції у ресторанному бізнесі пов'язаний з функціями, що взагалі властиві підприємствам:

- виробництво,
- реалізація,
- організація споживання продукції.

Така комплексність та поєднання функцій виробничої та невиробничої сфер обумовлює ускладнення предмету конкуренції на підприємствах ресторанного господарства.

На відміну від підприємств більшості галузей, предметом конкуренції для яких є переважно продукція, робота чи послуга, для підприємств ресторанного господарства конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта обумовлена як конкурентоспроможністю продукції, так і рівнем послуг.

У веденні ресторанного господарства немає чинників, якими можна було б нехтувати, оскільки помилка, допущена лише в одному з багатьох ключових факторів успіху, може зумовити виникнення кризового стану бізнесу загалом.

Основними складовими хорошого ресторану є:

- кухня,
- сервіс
- та управління.

Ніхто не піде у ресторан з гарною кухнею, але поганим обслуговуванням, жоден клієнт не побажає відвідати кафе, у якому при гарній кухні і доброму сервісі буде погано організований безпосередньо сам процес, і, звичайно ж, не варто чекати багато відвідувачів, якщо кухня ресторану не відповідає належному рівню.

## **9.2. Основні чинники оцінки конкурентоспроможності**

Для оцінки конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства доцільно використовувати такі основні чинники, як продукція, послуги, персонал, імідж та ціна (рис. 10.1).

Термін «якість обслуговування» визначається як сукупність характеристик процесу і умов обслуговування, які забезпечують задоволення встановлених або ймовірних потреб споживача.

Клієнти очікують, що їх обслуговуватиме команда професіоналів. Їм потрібно щоб будь-яка людина в компанії закладу могла допомогти їм у виборі, пояснила відмінності і визначила продукт, який відповідає їх очікуванням.

Якісне обслуговування в підприємствах ресторанного бізнесу це запорука їх успішності. Проте в сервіс ресторатори вкладають гроші, лише після того як закладів з гарною кухнею, цікавим інтер'єром, приємною атмосферою і зручним місцем розташування стає все більше. Для того щоб залишатися конкурентоспроможними.

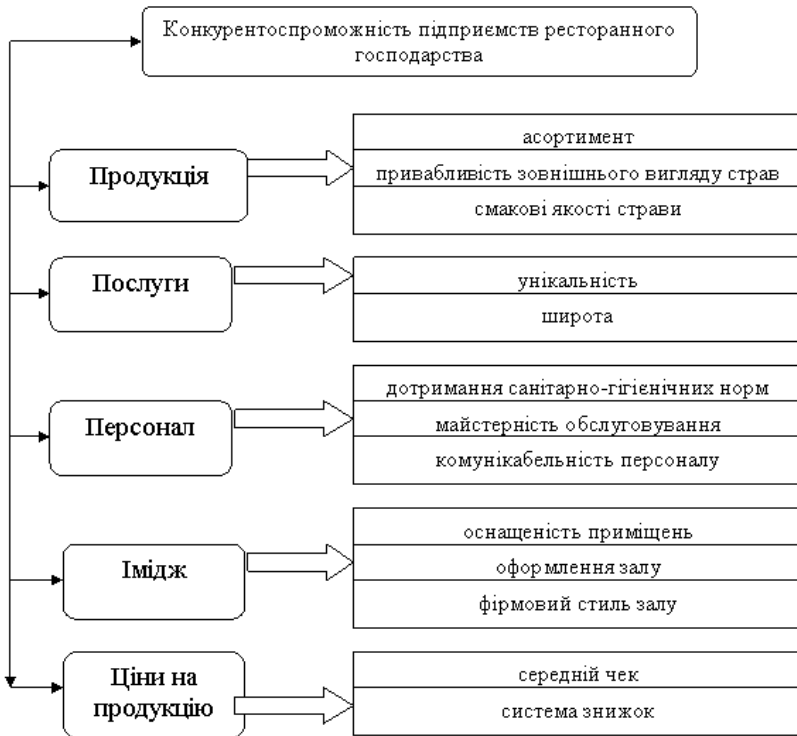


Рис. 10.1. Основні чинники оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства

### 9.3. Якість обслуговування і мотивація персоналу

Варто пам'ятати, що стимулюючи збутову функцію ресторанного бізнесу, не потрібно переходити рамки ввічливого ставлення до гостя.

Гарний сервіс полягає в тому, що клієнт повинен залишитися задоволеним обслуговуванням і кухнею.

Офіціанти не нав'язують свої послуги, а пропонують клієнту широкий спектр можливостей. Задача офіціанта не лише подати страви і напої, а і створити гостям приємну атмосферу.

Необхідно створювати такі умови, щоб кожний гість міг звернутися до співробітника персоналу зі своїми побажаннями і його очікування виправдалися. Саме такий рівень обслуговування є гарантією успіху і конкурентоспроможності на ринку.

Для цього офіціант повинен володіти такими професійними якостями:

- бути урівноваженим,
- чесним,
- пунктуальним,
- правильно розмовляти,
- завжди слідкувати за своїм зовнішнім виглядом і особистою гігієною.

З того як людина тримається, як вона заходить, сідає, як тримає руки, як вимовляє слова, складають враження про рівень її культури, про її розум, ділові якості та моральні чесноти.

Ввічливий персонал допоможе розкрутити ресторан і залучити нових клієнтів.

Водночас, виживання та успіх підприємства у конкурентній боротьбі сьогодні залежить не лише від технічного рівня виробництва, прогресивності застосовуваних технологій, а від стану та якості працівників ресторану.



Плинність кадрів в даному бізнесі досить значна і досягає 70% за рік. Кожен ресторан несе через це серйозні фінансові втрати, але власники закладів найчастіше байдужі до проблеми утримання персоналу. Досить часто ресторатори здійснюють помилки, які негативно відбиваються на функціонуванні ресторану: вороже ставлення до персоналу; ігнорування думки персоналу; відсутність нагороди за результат; ігнорування проблеми навчання персоналу. Все це зумовлює відсутність інтересу до успіхів закладу з боку співробітників і високий відсоток плинності кадрів.

Важливою складовою мотивації персоналу та генерування нових ідей є врахування думки співробітників та залучення їх до бізнес-процесів (складання робочих графіків, розробка нових страв, напоїв, проведення заходів).

Відсутність мотивації офіціантів в продажах завжди знижує середній чек. Відповідно необхідно ставити цілі для персоналу і визначати нагороди за їх досягнення. Офіціант буде з ресторатором в одній команді і стане прагнути до тих же результатів, якщо буде впевнений, що за досягненням мети отримає заохочення.

Інструментів досить багато, як невеликий відсоток від кожного чека, так і конкретно поставлені завдання: бонус за певну кількість продажів сезонної страви; подарунок тому, хто продасть порцію елітного алкоголю; нагорода співробітнику з найкращими результатами продажів певної позиції і т. д.

Такі програми можна розробляти разом з постачальниками, які в більшості випадків із задоволенням запропонують бонуси і знижки для мотивації.

Науковці та практики визнають, що найбільша цінність будь-якого закладу харчування – це люди, а найбільш ефективним стратегічним напрямом розвитку ресторанного бізнесу є вкладання коштів у персонал.

Не всі заклади можуть дозволити собі оплачувати тренінги і курси зовнішніх компаній. Але відсутність

елементарного навчання персоналу власними силами це значна помилка. Проста щотижнева лекція про одну страву або напій з меню з дегустацією дозволить офіціантам отримати необхідну для роботи інформацію.

Знання інгредієнтів, способу приготування, калорійності, смаку страви – невід’ємна складова роботи персоналу. Офіціант не зможе підібрати і рекомендувати страву відвідувачеві, якщо сам не спробував її і не має про неї уявлення.

Крім власних занять варто використовувати консультації та лекції, що пропонуються постачальниками. Вони професійно представлять свій продукт і розкажуть про його особливості та способи використання. Якісне навчання сприяє професійному зростанню персоналу і служить хорошою формою мотивації.

#### **9.4. Імідж підприємства**

Особливою у споживчій складовій конкурентоспроможності підприємства є оцінка іміджу підприємства.

За визначенням:

**«Імідж організації – це цілісне її сприйняття різноманітними групами громадськості, що формується на основі інформації про різні сторони діяльності організації, яка зберігається в пам’яті людей».**

Під час вибору того чи іншого підприємства харчування відвідувач враховує і імідж підприємства, що сформувався на ринку раніше. Імідж підприємства сприяє та забезпечує впевненість споживача у задоволенні відповідних потреб на відповідному рівні.

**При цьому враховуються не лише фізіологічні потреби, але й потреби безпеки, корисності та приналежності до відповідного соціального середовища.**

Один з важливих моментів управління рестораном – це постійний контроль за станом його меню. Меню це візитна картка закладу, яка найбільш чітко визначає характер ресторану, його категорію та споживачів.

Початком діяльності будь-якого підприємства харчування є розробка меню. Перелік страв, їх кількість і ціна, вказані в меню, служать підставою для технологічного розрахунку виробництва та розрахунку техніко-економічних показників.

Заклади з незручним і невиразним меню недоотримують дохід у розмірі до однієї третини обороту, а головне, втрачають можливість зробити випадкового гостя постійним.

Меню закладу обов'язково повинне бути «живим». Необхідно орієнтуватися на задоволення вимог різних категорій споживачів: тих, хто постійно бажає спробувати щось нове, і тих, хто повертається до вашого ресторану з метою ще раз скуштувати свою улюблену страву. Потрібно постійно вести контроль попиту на окремі пункти меню та по мірі необхідності виключати з нього непопулярні страви.

# **ТЕМА10. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ**

- 10.1. Характер конкурентоспроможності готельної сфери
- 10.2. Специфіка українського готельного ринку

## **10.1. Характер конкурентоспроможності готельної сфери**

Готельна індустрія сьогодні є галуззю із зростаючим рівнем конкуренції на ринку готельних услуг. Не дивлячись на важке становлення ринкових стосунків в Україні, за останні роки відкрилися немало готелів. Нові підприємства створюються, але через деякий час частина з них не витримує конкуренції і виходить з бізнесу. Конкуренція – сильна стимул-реакція для поліпшення роботи готелю.

До теперішнього індустрія гостинності не розглядалася як один з ефективних напрямів розвитку економіки. Гостинність звикли вважати формою проведення дозвілля, а зовсім не як прибуткову статтю бюджету.

Найважливіші сфери готельного господарства (управління, фінансування, дизайн) є резервами підвищення його конкурентоспроможності.

Основні тенденції в розвитку готельного бізнесу є:

- поширення сфери інтересів готельного бізнесу на продукти і послуги, що раніше надаються підприємствами інших галузей (наприклад, організації харчування, дозвілля, розваг, виставкової діяльності і ін.);
- розвиток демократизації готельної індустрії, сприяючої підвищенню доступності готельних послуг для масового споживача;

- посилення спеціалізації готельного бізнесу, що дозволяє чіткіше орієнтуватися на певні сегменти споживачів з врахуванням різних ознак;
- персоніфікація обслуговування і повна концентрація на запитах і потребах клієнтів;
- широке впровадження нових засобів комунікації і інформаційних технологій, що дозволяє проводити глибоку і системну економічну діагностику;
- впровадження нових технологій в ділову стратегію готельних підприємств, зокрема широке використання мережі Інтернет з метою просування готельних продуктів і послуг.

Основними завданнями у сфері готельного бізнесу стають створення конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності, створення стабільної клієнттури через вміння знайти свого клієнта, пошук і створення нових шляхів розвитку, постійне оновлення власної політики з врахуванням динамічний ринку готельних послуг, що розвивається.

Готельний бізнес, будучи одним з видів економічної діяльності, прямо або побічно створює робочі місця і є важливим засобом поповнення казни іноземною валютою. В світі постійний відбувається процес освоєння нових концепцій готельного бізнесу і модернізації старих.

Бурхливий розвиток сфери готельного бізнесу на сучасному етапі тягне за собою створення як дрібних готелів, так і великих готельних ланцюгів, що підтверджує існування величезної конкуренції в даному ринковому сегменті. Цей факт свідчить про те, що якщо раніше готельний бізнес не впливав на економіку країни, то в майбутньому він займе одну з лідируючих позицій.

На конкурентоспроможність готелю впливає безліч факторів, які визначають здатність даного господарюючого суб'єкта діяти в поточних фінансово-економічних та політичних умовах, з урахуванням специфіки діяльності з надання готельних послуг, у тому числі тактичні і стратегічні.

Тактичним чинником формування конкурентних переваг готелю є конкретний компонент зовнішнього або внутрішнього середовища господарюючого суб'єкта, за яким вона перевершує чи буде перевершувати в короткостроковий період (6-12 місяців) інші конкуруючі господарюючі суб'єкти.

Стратегічним чинником формування конкурентних переваг готелю є конкретний компонент зовнішнього або внутрішнього середовища даного господарюючого суб'єкта, за яким воно може випереджати конкуруючі готелі після виконання в перспективі конкретних умов, що визначають перевагу аналізованого компонента готелі у порівнянні з іншими конкуруючими господарюючими суб'єктами.

Враховуючи фактичний стан справ у сфері готельного бізнесу в Україні, пропонується оцінювати конкурентоспроможність організації готельної сфери наступними якісними характеристиками:

- інвестиційна компонента інновацій;
- унікальність територіального розташування, пропозицій та обслуговування;
- оцінка ефективності продажу готельних послуг, процесу бронювання і сервісу;
- відкритість обстановки в цілях організації ділових і особистих зустрічей, відвідування місцевою публікою ресторану і культурно-відпочинкових центрів готелю;
- клієнтоорієнтованість компанії готельного бізнесу і лояльність клієнтів;
- ІТ-оптимізація організації готельного бізнесу.

### **Інвестиційний компонента інновацій**

Як правило, інноваційна діяльність готелів зосереджена в сфері забезпечення матеріально-технічних умов надання готельних послуг клієнтам та розширення асортименту залучених послуг, що надаються на території готельного комплексу.

Інноваційна діяльність організацій сфери готельного бізнесу нерозривно пов'язана з інвестиційним розвитком, тобто відбувається безперервне формування та використання інвестиційних ресурсів для досягнення організацією оперативних і стратегічних цілей їх економічної діяльності.

Специфіка інвестиційного розвитку готельних організацій проявляється в тому, що реальні інвестиції носять капіталомісткий характер у формі нового будівництва або у вигляді обігу на фондовому ринку акцій виключно готельних ланцюгів, також проявляється залежність процесів модернізації та реконструкції готельних будівель від моди і авторських ексклюзивних рішень в дизайнерському мистецтві.

На регіональному рівні інноваційно-інвестиційний розвиток господарюючих суб'єктів готельного бізнесу залежить від ефективності функціонування регіонального туристського ринку, а також державної і регіональної підтримки. Для активізації цих процесів необхідно посилення асоціативних взаємозв'язків туристських та готельних організацій на різних рівнях та запровадження інтегрованої асоціації рекреаційно-туристського міжгалузевого комплексу, метою якої буде розвиток пріоритетних напрямів туризму в регіоні.

Замість неї в даний час діють дві традиційні і переважно автономні структури туристичного ринку (туристичні агентства та засоби розміщення), ефективність яких вкрай низька.

**Унікальність територіального розташування, пропозицій та обслуговування.**

**Оцінка ефективності продажу готельних послуг, процесу бронювання і сервісу.**

Необхідні постійна оцінка ефективності продажів і сервісу, прагнення до поліпшень, заохочення результатів співробітників, ведення статистики вхідних дзвінків. Оцінка ефективності процесу продажу готельних послуг – перший крок до довгострокового успіху. Від процесу продажів повинна

залежати винагорода, тоді всі будуть зацікавлені в зростанні продажів готельних послуг.

**Відкритість обстановки** (відвідуваність готелю місцевою публікою) в цілях організації ділових і особистих зустрічей, відвідування місцевою публікою ресторану і культурно-відпочинкових центрів готелю.

**Клієнтоорієнтованість компанії готельного бізнесу та лояльність клієнтів.**

Необхідно визначити безпосередньо для готелю та її співробітників сенс поняття «клієнтоорієнтована компанія» та «лояльність клієнтів» і зрозуміти, чому для готелю це важливо і для чого вона цим хоче працювати; необхідно побудувати власну CRM-стратегію і завести CRM-систему, проаналізувати інформацію по клієнтах, виділити цільову аудиторію і розбити клієнтів на групи.

Пізніше для кожної групи можна буде запропонувати свої форми заохочення, продумати інструменти впливу на цільову аудиторію - ці інструменти будуть залежати від конкурентного середовища. Від категорії організації готельного бізнесу, від її пропускної здатності та ін.

Для кожної організації рішення може бути індивідуальним з урахуванням аналізу існуючого міжнародного досвіду компаній, близьких за типом.

Далі вибираються найбільш ефективні з проаналізованих методів і застосовуються на практиці, потім проводиться оцінка ефективності вжитих заходів і корегується програма, виходячи з того, які кошти виправдали себе, а які виявилися неробочими.

В принципі цей алгоритм можна вважати циклічним, оскільки можна помилитися в самому початку, зробивши неправильний висновок про цільової аудиторії; крім того, умови ринку постійно змінюються, зокрема кількість конкурентів і запити клієнтів. Тому програма лояльності вимагає постійної



уваги, як і будь-яка робота з гостями в компанії, яка вважає себе клієнтоорієнтованою.

### **ІТ-оптимізація організації готельного бізнесу.**

CRM-Система управління взаємодією з клієнтом – це корпоративна інформаційна система, призначена для автоматизації CRM-стратегії компанії, зокрема для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу і поліпшення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів (контрагентів) та історії взаємин з ними, встановлення і поліпшення бізнес-процедур і подальшого аналізу результатів.

CRM-система дозволяє аналізувати стратегію дій і демонструє ефективність роботи господарюючих суб'єктів сфери готельного бізнесу.

## **10.2. Специфіка українського готельного ринку**

В сучасних умовах готельний бізнес представляє собою динамічний ринок, що є наслідком високого попиту на готельні послуги на тлі зміцненні економіки, підвищенні інтересу до країни.

Український готельний ринок – явище унікальне, оскільки він відрізняється своїми традиціями і культурним середовищем від готельних ринків Європи, США та Азії. Унікальне поєднання цих факторів в цілому формує сприятливі тенденції у вітчизняній індустрії гостинності.

Станом на кінець 2018 року в Україні функціонує понад 4500 готелів та інших аналогічних засобів розміщення. Це свідчить про те, що в наш час готельний бізнес є однією з найважливіших та конкурентоспроможних сфер туризму. Загалом ринок готельних послуг можна охарактеризувати як ринок монополістичної конкуренції з чітко визначеними рисами олігополістичної конкуренції.

Сукупність економічних відносин, які утворюються у процесі виробництва, реалізації і організації споживання готельних послуг формують ринок готельних послуг. В Україні кількість готельних підприємств за останній рік значно збільшилась під впливом чемпіонату Європи по футболу 2012 року, але поряд з провідними країнами у розвитку туризму – недостатня. Функціонуючі готелі щосили прагнуть поліпшити сервіс і створювати всі умови для прийому іноземних гостей. Природним чином, конкуренція на ринку готельних послуг зростає. Проте, на сьогодні, не всі готелі вважаються конкурентоспроможними на ринку послуг.

Загалом, конкуренцію на підприємствах готельного господарства умовно можна поділити на **добросовісну та недобросовісну**.

**До добросовісної відноситься:**

- підвищення якості продукції;
- зниження цін;
- реклама;
- після продажне обслуговування;
- створення нових товарів;
- рівність з конкурентом в досягненні вигоди і ін..

В умовах жорсткої боротьби між товаровиробниками часто використовуються методи, пов'язані з порушенням норм і правил конкуренції.

**До недобросовісних методів конкуренції відносяться:**

- демпінгові ціни;
- встановлення контролю над конкурентом;
- незаконне використання марок відомих підприємств;
- таємні змови на торгах;
- несумлінне копіювання товарів і продукції конкурентів;
- порушення стандартів та умов поставки товарів;
- помилкова інформація та реклама, що вводять

конкурента в оману;

- порушення у фінансовій та бухгалтерській звітності, дозволяють знизити частку офіційних доходів і, таким чином, скоротити податкові витрати.

В Україні, поділ готелів на категорії здійснюється за допомогою градації зірок (\*) — від \* до \*\*\*\*\*. Чим вища зірка, тим кращий сервіс. На жаль, не всі категорії можуть бути конкурентними. Особливо це стосується готелів, категорії \*, \*\*, та інколи \*\*\* зірок, які є радянським спадком, з відповідною інфраструктурою. Вони не являють собою комерційного інтересу для інвесторів.

Керівники столичних готелів відмічають, що у сучасних умовах, вони не можуть собі дозволити орієнтуватися на певну споживчу групу. Цей сегмент готелів практикує подвійні та потрібні тарифи: окремі ціни для громадян України, країн СНД, іноземців.

Готелі категорій \*\*\*\* та \*\*\*\*\* зірок на сьогодні є доволі конкурентними, зважаючи на те, що деякі з них реконструйовані або ж збудовані заново. Тому саме вони й змагаються між собою не лише у кількості номерів, місцеположенні, категорії, спеціалізації, інфраструктурі, ціні, та якості послуг, а й в певних інноваціях, які дозволяють залучити до себе потенційних клієнтів.

Слід додати, що крім конкуренції серед самих готелів та їх послуг також існує висока конкуренція серед спеціалістів у сфері готельно-ресторанного бізнесу.

У даній сфері відчувається брак грамотних фахівців. Проте, як і скрізь, кількість тих, хто шукає роботу більше, ніж кількість пропозицій на ринку. Що вища посада, то більша конкуренція. Середній показник для верхнього сегмента цієї професійної сфери – три шукача на одну вакансію.

Найвища конкуренція в «управлінні готельним бізнесом». Конкурс на деякі керівні посади може досягати 7 осіб на місце, середній показник 4–5 осіб на місце, як і в сфері управління

ресторанами. Винятки становлять шеф-кухарі. Тут, незважаючи на високі зарплати і статус, за шукача, роботодавцю вже потрібно поборотися. І що вищі вимоги, то менша конкуренція – висококласні фахівці на ринку великий дефіцит.

Щоб створити конкурентоспроможне підприємство, потрібно не просто модернізувати виробництво й управління, а й чітко знати, для чого це робиться, яка мета повинна бути досягнута, причому головним має бути вміння визначити, а потім швидко і ефективно використовувати в конкурентній боротьбі свої переваги.

Всі зусилля у виробництві та управлінні повинні бути спрямовані на розвиток тих якостей підприємства та продукції, яку вони випускають, що вигідно відрізняє його від потенційних або реальних конкурентів.

Отже, можна зробити висновок, що на українському ринку послуг готельні підприємства є досить конкурентними, хоча й потребують змін та інвестицій.

Крім того, необхідно зазначити, що лише розвиток туризму, рекреації, освіти в галузі готельного бізнесу, мінімальне втручання держави (лише у проблемних питаннях тарифів, стандартів, готельного збору), налагодження системи постачання, транспорту та сфери послуг матиме результатом розвиток готельної галузі, а постійне запровадження інновацій, інвестиції та жорстка конкуренція – збільшення рівня її глобальної та регіональної конкурентоздатності.

## **ТЕМА 11**

# **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ**

- 11.1. Суб'єкти туристичної індустрії
- 11.2. Специфічні ознаки туристичного ринку
- 11.3. Особливості конкуренції в туризмі
- 11.4. Якість туристичного продукту
- 11.5. Економічна координація на туристичному ринку

### **11.1. Суб'єкти туристичної індустрії**

Туристичну індустрію формують усі туристичні підприємства та суб'єкти, що надають основні й супутні до туризму послуги.

**Суб'єкти туристичної індустрії** – це фізичні або юридичні особи, що надають у встановленому законодавством порядку прями й непрямі (посередницькі) туристичні послуги, і виконавці цих послуг, які здійснюють діяльність з організації і надання комплексних та окремих туристичних послуг, виконання супутніх послуг і робіт, що сприяють споживанню туристичних послуг, продажу товарів туристичного призначення на основі туристичних ресурсів, з використанням способів, методів, об'єктів і засобів, властивих туристичній індустрії.

Закон України “Про туризм” визначає перелік суб'єктів туристичної діяльності:

- туристичні оператори;
- туристичні агенти;
- інші суб'єкти підприємницької діяльності, що надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування, екскурсійні, розважальні та інші туристичні послуги;
- гіді-перекладачі, екскурсороводи, спортивні інструктори, провідники та інші фахівці туристичного супроводу – фізичні особи, які проводять діяльність, пов'язану з туристичним супроводом які в установленому порядку отримали дозвіл на

право здійснення туристичного супроводу, крім осіб, що працюють на відповідних посадах підприємств, установ, організацій, яким належать чи які обслуговують об'єкти відвідування;

– фізичні особи, які не є суб'єктами підприємницької діяльності та надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування тощо.

## **11.2. Специфічні ознаки туристичного ринку**

У Законі України «Про туризм» туристичний продукт визначається як попередньо розроблений комплекс туристичних послуг, який поєднує не менше ніж дві такі послуги, що реалізується або пропонується для реалізації за визначеною ціною, до складу якого входять послуги перевезення, послуги розміщення та інші туристичні послуги, не пов'язані з перевезенням і розміщенням послуги з організації відвідувань об'єктів культури, відпочинку та розваг, реалізації сувенірної продукції тощо.

Розвиток внутрішнього і міжнародного туризму в Україні характеризується появою великої кількості підприємницьких структур, які працюють в цій сфері, проникненням на український ринок зарубіжних туристичних і готельних мереж, високим ступенем прояву інтеграційних процесів на ринку туристичних послуг. Це призводить до формування висококонкурентного туристичного ринку, який до недавнього часу в Україні був слабо розвинений.

На сучасному етапі становлення економіки конкуренція є важливою та невід'ємною умовою ефективного розвитку будь-якого ринку. Конкуруючи між собою, підприємства шукають нові шляхи задоволення потреб споживачів, при цьому намагаючись оптимально використати наявні ресурси.

Ринок туристичних послуг вирізняється особливо високим рівнем конкуренції. З однієї сторони, конкурують між собою підприємства, а, з іншої, уся туристична галузь загалом на міжнародному ринку.

Розглядаючи зміст конкурентоспроможності підприємств ринку туристичних послуг, необхідно враховувати специфіку цієї сфери.

Основним предметом обміну на туристичному ринку є послуги, тому ринок має низку специфічних ознак:

– основним предметом купівлі-продажу є туристичні послуги, які мають свої специфічні ознаки, зокрема:

- нематеріальний характер,
- залежність від підприємств туристичної галузі,
- нездатність до зберігання,
- висока вартість,
- висока замінність складу та асортименту;

– якість туристичного продукту повністю залежить від виконавця;

– при реалізації туристського продукту є розрив в часі між придбанням продукту та його споживанням;

– територіальна роз'єднаність між споживачем і виробником (виконавцем) послуг, важливим є налагодження надійного партнерства між туристичними операторами різних країн;

– на туристський попит впливають сезонні коливання і нерівномірність туристського потоку;

– ринок туристичних послуг включає не тільки покупця та продавця, але й багато посередників, які допомагають створити та реалізувати туристичний продукт.

### **11.3. Особливості конкуренції в туризмі**

Сучасні умови розвитку ринку туристичних послуг, насичений конкурентний ринок вимагають дедалі більше зусиль від суб'єктів, що функціонують на цьому ринку для створення стійких позицій та їх підтримки.

Фактично конкурентна боротьба за споживача йде сьогодні в двох площинах: **продуктовій та емоційній.**

У першій – туристичне підприємство **покращує турпродукт**, винаходить систему знижок і зацікавлює посередників, розширює асортимент тощо.

У другій площині йде **боротьба за розум споживача**, за місце своєї марки у свідомості людини, яка повинна вибрати з великої кількості аналогічних туристичних продуктів певний.

Для забезпечення конкурентоспроможності туристичної фірми необхідно, щоб у ній працювали професіонали в області даного виду бізнесу, які мають спеціальну освіту і певні навички для роботи в даній сфері, потрібне знання мов, уміння працювати зі спеціалізованими системами і комп'ютерними програмами, велику роль відіграють комунікативні навички та вміння передбачати і вирішувати конфліктні ситуації.

Не менш важливим фактором є **маркетингові дослідження**, що дозволяють вибудувати політику просування турпродукту в конкурентному середовищі, збільшити його якість у порівнянні з конкурентами.

Як самостійні економічні суб'єкти, туристичні підприємства конкурують між собою, тобто конкурують підприємства, які постачають на туристський ринок аналогічні туристичні продукти і послуги (субститутути).

Прикладами можуть служити конкуренція, яка існує між п'ятизірковими готелями, розташованими в туристичній дестинації, або конкуренція між турфірмами, що пропонують тури в конкретну дестинацію.

У зв'язку з цим на мікрорівні можна говорити про конкурентоспроможність окремих підприємств, що створюють туристичні продукти. На цьому рівні конкурентоспроможність в туризмі слід вивчати як конкурентоспроможність окремих туристичних підприємств, як економічних суб'єктів, а також як конкурентоспроможність туристичних продуктів і послуг.

Однак, підвищення конкурентоспроможності окремих підприємств туристичної індустрії означає підвищення конкурентоспроможності туризму в цілому.

Феномен туризму як явища починає проявлятися тоді, коли розрізнені туристичні послуги об'єднуються в єдиний



туристичний продукт, тобто коли поєднуються продукти і послуги різних підприємств туристичної індустрії. Тільки в цьому випадку туриндустрія починає працювати як єдине ціле, як система.

#### **11.4. Якість туристичного продукту**

Індустрія туризму характеризується тим, що основна увага в ній при створенні системи якості продукту звертається на якість сервісу.

**Якість сервісу – ключ до комерційного успіху.**

Готелі і ресторани, екскурсійні бюро і туристичні агентства часто при абсолютно однаковій матеріальній базі та ідентичному напрямку діяльності відрізняються один від одного тільки рівнем сервісу, що є інколи головним в конкурентній боротьбі.

**Якість туристичної діяльності підприємств засвідчується перевіркою на відповідність до чинних стандартів, вимог та правил для визначення відповідного класу обслуговування.**

Такі чинники як цілісність товарів і послуг, їх сконцентрованість на конкретного споживача, своєчасність їх забезпечення впливають на якість обслуговування та автоматично відображаються і на конкурентоспроможності самого туристичного підприємства.

Критерій якості будь-якого виду діяльності з обслуговування туристів визначається через систему показників, що оцінюють її.

Отже, актуальною проблемою для підприємств туристичної індустрії є, була і буде – конкурентоспроможність, яка відображається в якості туристичного продукту.

Рішення проблемних питань щодо якості туристичного продукту позитивно впливає на поліпшення управлінських процесів як на мікрорівні (підприємство) так і на макрорівні (держава). Головним завданням, яке стоїть перед українськими

туристичними підприємствами є забезпечення різносторонніх туристичних потреб жителів України та іноземних туристів.

Конкуренентоспроможність в туризмі представляє собою складне багаторівневе поняття. Для того, щоб туристична індустрія була конкурентоспроможною в дестинації, необхідно, щоб були конкурентоспроможними не тільки окремі підприємства туристичної індустрії, а й рівень розвитку туристичної індустрії був збалансований.

Це означає, що на мікро-, мезо- і макрорівні туристичної індустрії повинен проявлятися синергетичний ефект, тобто повинні формуватися нові системні властивості туріндустрії.

Зокрема, для туризму синергетичний ефект проявляється у формуванні турпродуктів, які створюються спільно декількома підприємствами туріндустрії, наприклад, туроператором, авіакомпанією і готелем.

Якщо в дестинації існують привабливі туристичні ресурси і є необхідні місця розміщення, але немає якісних засобів доставки туристів, немає доріг, то така дестинації буде неконкуренентоспроможною і неможливо буде забезпечити достатній туристський потік.

Креативний підхід забезпечення конкурентоспроможності полягає у створенні й упровадженні управлінських, технологічних і організаційних нововведень, які в сукупності надаватимуть переваги над конкурентами.

Створення конкурентоспроможного туристичного продукту потребує розроблення стратегії розвитку з урахуванням конкурентних переваг, сучасних форм та методів конкурентної боротьби.

Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичної індустрії передбачають:

- використання та утримання протягом тривалого періоду постійних конкурентних переваг;
- вдосконалення туристичної інфраструктури проведенням робіт з реставрації та реконструкції;
- створення дієвої системи комплексного управління туристичною індустрією;

- підвищення турпродукту, надання споживачам додаткових послуг;
- створення та використання геоінформаційних систем (сучасні комп'ютерні технології, що дають можливість поєднати модельне зображення території (електронне відображення карт, схем, космо-, аерозображень земної поверхні) з інформацією табличного типу (різноманітні статистичні дані, списки, економічні показники тощо);
- ефективна організація роботи інформаційних туристичних центрів, інноваційний розвиток туристичних підприємств, активна маркетингова стратегія, спрямована на стимулювання іноземного туризму створенням позитивного іміджу країни; підвищення рівня сервісного обслуговування, професіоналізму персоналу;
- посилення промоційних заходів, рекламно-інформаційна діяльність; належне інформаційне забезпечення туристичної діяльності.

### **11.5. Економічна координація на туристичному ринку**

Неоднорідність суб'єктів індустрії туризму обумовлює необхідність розробки специфічних підходів до вирішення проблеми формування їх конкурентоспроможності на макро- та мезорівні в туризмі.

У туризмі безпосередньо конкурують між собою ті підприємства туріндустрії, які виробляють аналогічні туристські продукти або продукти-субститути (готелі, авіакомпанії, туроператори тощо).

У зв'язку з тим, що туристичним продуктом є сукупність послуг, які пропонують різні підприємства туріндустрії, то поряд з конкуренцією в сфері туризму слід говорити і про систему економічної координації діяльності суб'єктів туристичного ринку (між туроператорами і готелями, туроператорами та авіакомпаніями).

Таким чином, можна зробити висновок про те, що в рамках туристичної індустрії між суб'єктами туристичного ринку

існують як чітко виражена конкуренція, так і економічна координація діяльності.

Економічна координація або співпраця має сенс тільки тоді, коли мета не може бути досягнутою в поодинці або коли неможливо будь-яке рішення купити на ринку.

Співпраця починається, як правило, тільки після того, як вивчені всі можливі шляхи зростання всередині підприємства туріндустрії.

Зараз посилюється конкуренція на світовому туристичному ринку на всіх рівнях. Це пояснюється багатьма причинами, в тому числі:

- фінансово-економічною кризою, яка сприяє загальному зниженню світових туристичних потоків;

- появою на ринку нових учасників-туристичних дестинацій, які активно просувають себе як привабливі туристичні напрямки і перетягують на себе істотну частку туристичних потоків, наприклад, країни Південно-Східної Азії, Африки;

- виникненням нових форм проведення дозвілля, які з'являються в місцях постійного проживання потенційних туристів і тим самим зменшують потребу в традиційних подорожах, що веде до скорочення туристичних потоків і посилення конкуренції за споживача;

- зниженням темпів зростання туристичних потоків, що викликає посилення конкурентної боротьби за ринкову частку;

- зростанням кількості однотипних порівнянних за споживчими якостями туристичних продуктів (субститутів), що призводить до насичення пропозиції на туристичному ринку.

Розвиток світового туристичного ринку неминуче тягне за собою посилення конкуренції як між різними туристичними зонами, так і окремими туристичними підприємствами і туристичними продуктами.

**Висновки.** Таким чином, специфіка та особливості конкуренції в туризмі обумовлені тісним взаємозв'язком і взаємозалежністю між різними рівнями конкуренції в туризмі.

Синергетичний ефект конкурентоспроможності туристичної системи з'являється тоді, коли конкурентоспроможність забезпечується на всіх рівнях.

При розробці концепцій підвищення конкурентоспроможності на будь-якому рівні туризму необхідно використовувати системний підхід і координувати конкурентоспроможність суб'єктів туристичного ринку на всіх рівнях.

При правильній організації координації між суб'єктами туристичного ринку можна суттєво підвищити конкурентоспроможність туристичної системи в цілому.

**Висновки.** Таким чином, специфіка та особливості конкуренції в туризмі обумовлені тісним взаємозв'язком і взаємозалежністю між різними рівнями конкуренції в туризмі.

Синергетичний ефект конкурентоспроможності туристичної системи з'являється тоді, коли конкурентоспроможність забезпечується на всіх рівнях.

При розробці концепцій підвищення конкурентоспроможності на будь-якому рівні туризму необхідно використовувати системний підхід і координувати конкурентоспроможність суб'єктів туристичного ринку на всіх рівнях.

У сучасних умовах успіх діяльності туристичних підприємств забезпечується впровадженням інновацій у сфері надання туристичних послуг.

Це вимагає від підприємств туристичної індустрії застосування креативного підходу конкурентної поведінки.

При правильній організації координації між суб'єктами туристичного ринку можна суттєво підвищити конкурентоспроможність туристичної системи в цілому.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємств туристичної індустрії дає можливість визначити їх позицію та стратегію на ринку, що забезпечить їх рейтинг. Туристичний бізнес України, володіючи важливими конкурентними перевагами, має усі перспективи для ефективного функціонування.

### 3. ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

#### **Адам Сміт**

(англ. Adam Smith; 5 червня 1723 Керкколд, Шотландія – 17 липня 1790 Единбург, Шотландія) – шотландський економіст і філософ-етик; засновник сучасної економічної теорії. Головна праця – «Дослідження про природу і причини багатства народів» (англ. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations), видана 1776 року. У книзі обговорено такі концепції як laissez-faire, роль егоїзму, поділ праці, функції ринку і міжнародне значення вільної економіки. «Багатство народів» відкрило економіку як науку, сформулювавши доктрину вільного підприємництва. Сміт виклав інтелектуальну систему, що пояснила роботу вільного ринку і дотепер є основою економічного укладу. Найвідоміший афоризм Сміта – невидима рука ринку – фраза, яку він використовував для пояснення того як егоїзм стає ефективним важелем в розподілі ресурсів.

#### **Білатеральна монополія**

тип ринкової структури, при якій виникає протиставлення єдиного постачальника і єдиного споживача. Такий ринок виникає на ринку електроенергії, водо- та газопостачання.

#### **Відкрита монополія**

це економічне явище, при якому фірма на деякий період стає єдиним постачальником певного продукту, не володіючи при цьому ніяким спеціальним захистом від конкуренції, як це має місце у випадку закритої або природної монополії. Для відкритої монополії характерна ситуація, коли фірми вперше виходять на ринок з новою продукцією. Конкуренти таких фірм можуть з'явитися на ринку лише через певний проміжок часу.

### **Відкрита цінова конкуренція**

конкуренція на основі зниження цін до рівня ціни виробництва; зниження цін нижче ціни виробництва; надання знижок: на кількість, спеціальним покупцям, за певних умов контракту.

### **Віолентна (силова) стратегія**

характерна для фірм, що діють у сфері великого стандартного виробництва товарів та послуг. Стратегія віолентів – це така стратегія, коли спираючись на свою силу гіганта, фірма намагається домінувати на загальному ринку, витісняючи з нього конкурентів.

### **Внутрішньогалузева конкуренція**

конкуренція між товаровиробниками, що діють в одній галузі народного господарства.

### **Внутрішні конкурентні переваги персоналу**

можуть бути спадковими і набутими. Тільки виключно одаровані люди в меншій мірі залежать від зовнішніх умов.

### **Врівноважені рішення**

приймають менеджери, які уважно і критично відносяться до своїх дій, висунутих гіпотез і їх перевірки.

### **Видова конкуренція**

має місце на рівні аналогічних товарів різних підприємств чи одного підприємства, але різного оформлення. (Наприклад, вона поширена в торгівлі автомобілями.)

### **Досконала конкуренція**

передбачає, що ринок складається з великої кількості конкурентів (виробників, продавців). Вони пропонують покупцям товарний продукт з однаковими якісними параметрами або ж цілком ідентичні товари. Причому частка кожного з них настільки мала, що практично ніхто не може впливати на ціну ринку.

## **Диверсифікація виробництва**

(від латинського слова “диверсус” – різний і “фаціо” – роблю) полягає в розширенні номенклатури товарів, що виробляються підприємством із вторгненням при цьому у сфери інших галузей.

## **Диференціальний метод оцінки конкурентоспроможності**

метод оцінки, оснований на використанні одиничних параметрів аналізуючої продукції і бази порівняння та співставлення.

## **Дуополія**

тип ринкової структури, при якій існує тільки два постачальники певного товару і між ними повністю відсутні монополістичні угоди про ціни, ринки збуту та інше.

## **Експлерентна (піонерська) стратегія**

пов'язана зі створенням нових або радикальною зміною старих сегментів ринку. Стратегія експлерентів – це не просто поліпшення якості товарів та послуг, а пошук край ризикованих, але наймовірно вигідних (у випадку успіху) революційних рішень.

## **Імпульсивні рішення**

ті, автори яких легко генерують самі різні ідеї в необмеженій кількості, але не в змозі їх належно перевірити, уточнити, оцінити.

## **Інертні рішення**

є результатом обережного пошуку. В них, навпаки, контрольні і уточнюючі дії переважають генерування ідей, тому в таких рішеннях важко замітити оригінальність, блиск, новаторство.

## **Індекс Лернера**

індикатор монопольної влади, який визначається за формулою:

$$I_1 = \frac{P_m - MC}{P_m} = \frac{1}{E_d},$$



де  $I_l$  – індекс монопольної влади за Лернером;  $P_m$  – монопольна ціна;  $MC$  – граничні витрати;  $E_d$  – цінова еластичність попиту.

### **Індекс Херфіндала – Хіршмана**

показник концентрації галузевого ринку, або, інакше кажучи, розподілення "ринкової влади" між усіма учасниками ринку. Для розрахунку індексу індивідуальні частки ринку кожної фірми у вигляді процента повинні бути піднесені до квадрата.

Індекс Херфіндала – Хіршмана ( $I_{hh}$ ) обчислюється додаванням усіх цих квадратів:

$$I_{hh} = S_1^2 + S_2^2 + \dots + S_n^2 = \sum_{i=1}^n S_i^2,$$

де  $S_1, S_2, S_n$  – питомі частки відповідно найбільшої, наступної за величиною і найменшої фірм.

### **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.

### **Життєвий цикл фірми**

процес її природного росту і зв'язаної з цим ростом послідовної зміни конкурентних стратегій.

### **Жорстка конкуренція для об'єкта конкуренції**

коли суб'єкт поглинає, зруйновує або витісняє об'єкт із даного сегменту.

### **Жорстка конкуренція для суб'єкта конкуренції**

коли об'єкт (конкурент) поглинає, зруйновує або виганяє суб'єкт із даного сегменту.

## **Закрита монополія**

коли галузь захищена від конкуренції за допомогою юридичних обмежень. (Прикладом може слугувати патентний захист, інститут авторських прав.).

## **Комутантна (локальна) стратегія**

переважає в умовах звичайного бізнесу в місцевих (локальних) масштабах. Стратегія комутантів полягає в тому, що вони легко йдуть на кардинальну зміну сфери комерційної діяльності, на яку інші фірми неспроможні.

## **Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності**

метод оцінки, оснований на застосуванні комплексних (тобто групових, узагальнених і інтегральних) показників.

## **Конкурентна перевага**

яка-небудь ексклюзивна цінність, якою володіє фірма і яка дає їй перевагу над конкурентами.

## **Конкурентоспроможність**

це реальна і потенційна можливість фірми в існуючих умовах проектувати, виготовляти і збувати товари, які по цінових і нецінових характеристиках більш привабливі для споживача, ніж товари конкурентів. Це можливість ефективно розпоряджатися власними і позичковими ресурсами в умовах ринку.

## **Конкурентні стратегії**

стратегії, що дозволяють компанії зайняти міцні позиції в боротьбі з конкурентами і дають найбільшу з усіх можливих стратегічну перевагу перед конкурентами.

## **Конкуренція**

економічне суперництво між відокремленими виробниками продукції, робіт, послуг щодо задоволення інтересів, пов'язаних з продажем продукції, виконання робіт, надання послуг одним і тим самим споживачам. Дослівно поняття конкуренції походить від латинського слова "*conkurrentia*", що означає "*зіштовхуватися*", що характеризує боротьбу

між товаровиробниками за найвигідніші умови виробництва і збуту продукції.

### **Конкуренція "за якістю"**

проявляється у прагненні захопити частку товарного ринку конкурента шляхом випуску нових видів товарів за тією ж ціною, але кращої якості.

### **Конкуренція "за умовами продажів"**

охоплює всі ті різноманітні засоби, що використовуються фірмами для залучення покупців: гарантійні терміни; продаж у кредит; з відстрочкою платежу; обговорені терміни постачання.

### **Концентрація виробництва**

зосередження засобів виробництва, працівників і обсягів виробництва на великих підприємствах.

### **Міжгалузєва конкуренція**

конкуренція між товаровиробниками, які діють у різних галузях народного господарства.

### **Міжнародна конкуренція**

конкуренція виробників на світовому ринку, яка поєднує внутрішньогалузєву і міжгалузєву конкуренцію.

### **Монопольна (ринкова) влада**

полягає у здатності фірми впливати на ринкову ціну. Чистий монополіст має абсолютну ринкову владу, його здатність впливати на ціну обмежує лише попит споживачів. Тому фірма-монополіст є ціноутворювачем, тобто встановлює ціну на ринку.

### **Монополістична конкуренція**

діє на ринку з відносно великою кількістю економічних суб'єктів (від 10 до 100), кожен з яких має певний вплив на ціни внаслідок специфічного товару, який він виготовляє, й може мати і реалізувати монопольну владу.

### **Монопсонія**

тип ринкової структури, при якій існує монополія одного покупця товару. Обмежуючи свої закупівлі,

покупець забезпечує собі монопольний прибуток за рахунок втрати частини доходів продавця.

### **Негативні риси конкуренції**

полягають у тому, що дрібні виробники витісняються великим капіталом: одні розоряються, інші збагачуються, посилюється соціальне і майнове розшарування населення, зростає безробіття, посилюється інфляція.

### **Обережні рішення**

характеризуються старанністю оцінки менеджером всіх варіантів, зверх критичним підходом до справи. Вони ще в меншій мірі, ніж інертні, відрізняються новизною і оригінальністю.

### **Олігополія**

тип ринкової структури, коли декілька великих фірм монополізують виробництво та збут основної маси продукції і ведуть між собою нецінову конкуренцію.

### **Олігосонія**

тип ринкової структури, при якій існує невелика вузькоспеціалізована група покупців певного товару. Обмежуючи закупівлі товару, покупці забезпечують собі монопольний прибуток за рахунок втрати частини доходів продавця.

### **Патієнтна (сегментна) стратегія**

притаманна фірмам, що обрали шлях вузької спеціалізації. Вона передбачає виготовлення особливої, унікальної продукції для обмеженого кола споживачів. Стратегія патієнтів – не просто спеціалізація, а зосередження всіх ресурсів на виробництві економічних благ, що користуються обмеженим попитом.

### **Предметна конкуренція**

конкуренція між товарами одної асортиментної групи, між аналогічними об'єктами, які задовольняють одну і ту ж потребу. (Найбільшим успіхом користуються товари тих фірм, що зарекомендували себе доброю

якістю виробів і високо тримають честь своєї торгової марки. Особливо широко вона поширена в торгівлі одягом, взуттям, тканинами, тощо).

### **Позитивні риси конкуренції**

вона є рушійною силою ринкової економіки. В умовах конкуренції перемагає той, хто створює якісну продукцію при найменших витратах виробництва завдяки використанню науково-технічних досягнень, передової організації виробництва.

### **Приваблива конкуренція**

коли в даному сегменті суб'єкт якісніше задовольняє свої потреби або одержує прибутки більші, ніж попередньому сегменті.

### **Природна монополія**

галузь, у якій довгострокові середні витрати досягають мінімуму тільки тоді, коли одна фірма обслуговує весь ринок в цілому. У такій галузі мінімальний ефективний масштаб виробництва товарів близький (або навіть переважає) до тієї кількості, на яку ринок пропонує попит за будь-якою ціною, достатньою для покриття витрат виробництва. У цьому випадку розподіл випуску між двома і більшою кількістю фірм призведе до того, що масштаби кожної будуть неефективно малі.

### **Прихована цінова конкуренція**

полягає у тому, що інтерес покупця до товару стимулюється не прямим зниженням ціни, а іншим способом, наприклад, поліпшенням споживчих властивостей товару та умов його реалізації при незмінному рівні продажних цін. Поділяється на конкуренцію за "якістю" і конкуренцію "за умовами продажу".

### **Помірна конкуренція**

коли дії суб'єкту конкуренції підтримують конкурентне середовище в даному сегменті ринку.

## **Ризиковані рішення**

відрізняються від імпульсивних тим, що їх автори не потребують старанного обґрунтування своїх гіпотез і, якщо впевнені в собі, можуть не боятися будь-яких небезпек.

## **Ринок**

місце купівлі-продажу товарів і послуг, укладання торгових угод; економічні відносини, зв'язані з обміном товарів і послуг, в результаті яких формуються попит, пропозиція і ціна; умовне місце купівлі-продажу конкретного виду товару, яка (купівля-продаж) здійснюється в певних по інтенсивності умовах конкуренції, з дотриманням етичних і правових норм і правил.

## **Суб'єкти конкурентних відносин**

усі юридичні і фізичні особи – виробники-продавці, покупці-споживачі, і торгові посередники. Саме між ними виникає та існує конкуренція.

## **Товарне виробництво**

створення різних життєвих благ і послуг економічно відокремленими і самостійними суб'єктами господарювання, що спеціалізуються на їх реалізації (збуті, продажі обміну) на товарному ринку.

## **Узагальнений показник інтенсивності конкуренції**

визначається за формулою:

$$U_K = \sqrt[3]{U_P U_D U_T}, \quad 0 \leq U_K \leq 1 \rightarrow \min,$$

де  $U_P$  – показник інтенсивності конкуренції, який враховує рентабельність ринку;  $U_D$  – показник інтенсивності конкуренції, який враховує долю конкурентів на даному ринку;  $U_T$  – показник інтенсивності конкуренції, який враховує темпи росту об'єму продажів.

## **Управлінське рішення**

результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи із безлічі варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту.

## **Фактор часу**

забезпечення співставності альтернативних варіантів по фактору часу здійснюється виходячи із посилання, що *“сьогоднішня гривня дорожча завтрашньої”*.

## **Фактору якості об'єкту**

проявляється у зниженні річної продуктивності (корисного ефекту) об'єкта і рості затрат на його експлуатацію і ремонт.

## **Фактор масштабу (об'єму) виробництва товару**

встановлює залежність між собівартістю (трудомісткістю) виготовлення товару і масштабом (річною програмою) його виробництва

## **Фактор освоєності товару у виробництві**

враховується у тому випадку, коли необхідно визначити собівартість або трудомісткість перших серійних зразків або партій продукції до повного її освоєння в серійному виробництві.

## **Фактор інфляції**

враховує знецінення грошей, яке проявляється у формі росту цін на товари і послуги без підвищення їх якості.

## **Фірма**

організація, яка концентрує і використовує ресурси для виробництва товарів і/або послуг з метою отримання прибутку.

## **Фірма – лідер**

частка фірми складає понад 40%.

## **Фірма – претендент на лідерство**

частка фірми складає 30-40%;

## **Фірма – послідовник**

частка фірми складає 20-30%;

**Фірма – аутсайдер**

частка фірми складає 10-20%;

**Фірма – новачок**

частка фірми складає менше 10%.

**Функція регулювання**

для того, щоб перемогти у конкурентній боротьбі, підприємець повинен виготовляти товар, якому надає перевагу споживач (суверенітет споживача). Виходячи з цього, під впливом ціни капітали спрямовуються в ті галузі, де можливий найвищий прибуток.

**Функція мотивації**

для підприємця конкуренція означає шанс і ризик одночасно:

- підприємства, що пропонують кращу за якістю продукцію або виготовляють її з меншими виробничими витратами, одержують винагороду у вигляді прибутку (позитивні санкції). Це стимулює технічний прогрес;
- підприємства, що не реагують на уподобання клієнтів або порушують правила конкуренції зі своїми суперниками по ринку, виявляються покараними шляхом збитків або виштовхуються з ринку (негативні санкції).

**Функція розподілу**

конкуренція не тільки активізує стимули до вищої продуктивності, а й дозволяє розподіляти прибуток серед підприємств і домашніх господарств відповідно до їхнього ефективного внеску. Це відповідає панівному в конкурентній боротьбі принципу винагороди за результати.

**Функція контролю**

конкуренція обмежує і контролює економічну силу кожного підприємства. Наприклад, підприємець може призначити високу ціну, та конкуренція надає покупцеві можливість вибрати серед декількох



продавців. Чим досконаліша конкуренція, тим справедливіша ціна.

### **Функціональна конкуренція**

конкуренція між товарами (об'єктами) – заміниками. (Наприклад, конкуренція на рівні різних продуктів харчування, на рівні безалкогольних напоїв і т. ін.).

### **Централізація капіталу**

збільшення розмірів капіталу внаслідок об'єднання або злиття раніше самостійних капіталів (наприклад, утворення акціонерних компаній).

### **Цінова дискримінація**

принцип ціноутворення, коли той самий товар або послуга продається різним категоріям покупців за різними цінами. Ця дискримінація зумовлена як цілеспрямованою діяльністю виробника, так і характеристиками споживачів.

### **Цінова дискримінація першого ступеня**

існує тоді, коли кожному споживачеві встановлюють індивідуальну ціну на рівні його готовності платити за благо, тобто найвищу з цін, за якою споживач погоджується купувати певну одиницю товару або послугу.

### **Цінова дискримінація другого ступеня**

полягає у встановленні рівня ціпи залежно від обсягів продажу. Цей спосіб дискримінації, як і в попередньому випадку, використовує спадну криву ринкового попиту, що відбиває зменшення готовності покупця платити при збільшенні обсягу.

### **Цінова дискримінація третього ступеня**

запроваджується монополістом тоді, коли можна виділити кілька окремих груп споживачів з різною еластичністю попиту, тобто визначити так звані сегменти ринку.

## 4. ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Для проведення практичних завдань реалізують такі форми навчального процесу:

- усне опитування студентів з проблем, винесених на обговорення;
- заслуховування та обговорення підготовлених студентами реферативних повідомлень за матеріалами періодичної преси, монографічними джерелами;
- виконання контрольних завдань за тестами;
- програмований контроль знань студентами;
- вирішення управлінських ситуацій.

Мета і завдання проведення практичних і семінарських занять:

- закріплення теоретичних і нормативно-правових основ управління конкурентоспроможністю підприємства (фірми);
- вироблення умінь і навичок оцінювання комплексу проблем реалізації інноваційного проекту для формування оптимального набору важелів спеціального економічного інструментарію управління конкурентоспроможністю;
- практичне застосування методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності з метою вибору найбільш прийняттого з точки зору різних критеріїв ефективності;
- опановування практичними навичками прийняття управлінських рішень у сфері управління конкурентоспроможністю, вибору організаційних форм інноваційної діяльності з урахуванням кон'юнктури ринку товарів і послуг.

## 4.1. Зміст практичних занять

№ з/п	Зміст завдання
1	<p><b>Практичне заняття №1</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li><i>Тема: Теоретичні основи конкуренції. Сутність, витоки і види монополізму.</i></li><li>Обговорення питань теми:<ul style="list-style-type: none"><li>• Поняття конкуренції. Умови виникнення конкуренції. Негативні і позитивні риси конкуренції. Види конкуренції. Функції конкуренції. Форми, методи і рівні конкуренції.</li><li>• Концентрація та централізація виробництва і капіталу. Типи монополій. Класифікація монополій. Основні показники монопольної влади. Вхідні та вихідні бар'єри. Основні показники монопольної влади: індекс Лернера, індекс Херфіндала – Хіршмана. Цінова дискримінація. Види цінової дискримінації.</li></ul></li><li>Програмований контроль.</li><li>Розв'язування практичних завдань та управлінських ситуацій</li></ol>
2	<p><b>Практичне заняття №2</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li><i>Тема: Ринок і ринкова конкуренція. Фірма та її місце на ринку.</i></li><li>Обговорення питань теми:<ul style="list-style-type: none"><li>• Ринок, структура ринків. Досконала конкуренція. Недосконала конкуренція та її типи. Варіанти зміни конкуренції між фірмами. Товарне виробництво і суб'єкти конкурентних відносин.</li><li>• Визначення фірми, функції фірми. Типи фірм (компаній) і конкурентних стратегій. Цикл життя фірми.</li></ul></li><li>Програмований контроль.</li><li>Розв'язування практичних завдань та управлінських ситуацій</li></ol>

3	<p><b>Практичне заняття №3</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Тема: Конкурентоспроможність і шляхи її досягнення</i></li> <li>2. Обговорення питань теми: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Конкурентні переваги і конкурентоспроможність. Життєвий цикл конкурентної переваги. Аналіз конкурентних переваг організації (модель М.Портера). Аналіз стратегічного положення організації і привабливості ринку (модель McKinsey 7S). SWOT-аналіз конкурентоспроможності фірми.</li> </ul> </li> <li>3. Програмований контроль.</li> <li>4. Розв'язування практичних завдань та управлінських ситуацій.</li> </ol>
4	<p><b>Практичне заняття №4</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Тема: Аналіз конкурентів і конкурентної стратегії підприємства</i></li> <li>2. Обговорення питань теми: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Конкурентні стратегії підприємства. Виявлення та оцінка стратегії конкурентів. Методи відкритої цінової конкуренції. Методи прихованої цінової конкуренції. Нецінові форми і методи конкуренції. Фактори успіху в конкурентній боротьбі</li> </ul> </li> <li>3. Програмований контроль.</li> <li>4. Розв'язування практичних завдань та управлінських ситуацій</li> </ol>
5	<p><b>Практичне заняття №5</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Тема: Методичні основи оцінки конкурентоспроможності різних об'єктів</i></li> <li>2. Обговорення питань теми: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оцінювання конкурентоспроможності персоналу. Оцінювання конкурентоспроможності товару, послуг. Оцінювання конкурентоспроможності організації.</li> </ul> </li> <li>3. Програмований контроль.</li> <li>4. Розв'язування практичних завдань та управлінських ситуацій</li> </ol>

6	<p><b>Практичне заняття №6</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Тема: Методичні основи розробки конкурентоспроможних управлінських рішень</i></li> <li>2. Обговорення питань теми: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Вимоги до якості і ефективності управлінських рішень. Співставність альтернативних варіантів управлінських рішень. Урахування фактору часу. Фактору якості об'єкту. Фактор масштабу (об'єму) виробництва товару. Фактор інфляції.</li> </ul> </li> <li>3. Програмований контроль.</li> <li>4. Розв'язування практичних завдань та управлінських ситуацій</li> </ol>
---	---

## 4.2. Управлінські ситуації

### Управлінська ситуація №1

Розрахуйте ймовірність реакції системи на зміну попиту, якщо ймовірність реакції кожного окремого підприємства становить 0,1.

Число підприємств:

- для системи А – 2 підприємства;
- для системи Б – 10 підприємств;
- для системи В – 25 підприємств;
- для системи Г – 40 підприємств.

Ймовірність реакції оцінюється для кожної системи окремо.

*Теоретичні відомості до завдання: Прогнозування ситуації на ринку полягає у вивченні специфіки конкуренції, міри монополізації ринку в цілому, вивченні еластичності попиту та пропозиції з урахуванням конкурентної реактивності ринку.*

*Реакція ринку на зміну попиту не може залежати від поведінки одного або деяких підприємств. Реактивність ринкової системи на зміну попиту, її адаптивність до сигналів попиту в*

умовах незалежних ринкових агентів необхідно оцінювати у зв'язку з постійною присутністю на ринку конкуренції. При досить високій інтенсивності конкурентної боротьби на ринку необхідно з'ясувати питання: наскільки великий вплив на зміну попиту на систему в цілому й діяльність учасників ринку. Якщо допустити реакцію кожного окремого підприємства досить низьку ( $P_n=0,1$ ), чи то можна в цьому випадку мати високу ймовірність реакції на зміну попиту господарської системи в цілому.

Розглянемо ситуацію для умов, коли всі господарюючі суб'єкти є повністю самостійними, незалежними. Тоді ймовірність реакції економічної системи, що складається з  $n$  підприємств, можна визначити за формулою:

$$P[S] = 1 - [(1 - P_1) \times (1 - P_2) \times \dots \times (1 - P_n)],$$

де  $P(S)$  – ймовірність реакції економічної системи в цілому на зміну попиту на ринку;  $P_1, P_2, \dots, P_n$  – індивідуальні ймовірності реакції підприємств 1, 2, ...,  $n$  на зміну попиту на ринку.

## Управлінська ситуація №2

Розрахуйте індекс Херфіндала-Хіршмана для умов, наведених у табл.

*Примітка. Варіант розрахунку вибирається по останній цифрі залікової книжки студента.*

Вихідні дані для розрахунку рівня інтенсивності конкуренції в галузі

Фірма в галузі	Обсяги реалізації продукції у звітному періоді, тис. тонн									
	Типи ринків									
№1	45679	12265	45896	15896	45679	12265	15896	45679	5896	45896
№2	5486	4589	12589	12589	55486	14589	12589	55486	4589	4589
№3	2548	12369	12365	12365	2548	12369	12365	42548	5698	25698
№4	12569	14589	8956	8956	12569	14589	8956	12569	5478	25478
№5	13007	8965	12587	12587	13007	8965	12587	13007	3698	3698
№6	14589	10336	12658	12658	14589	10336	12658	14589	12589	12589
№7	5687	1548	12589	12589	5687	11548	12589	5687	2547	32547
№8	78523	1258	4587	4587	78523	1258	4587	78523	12547	12547
№9	4562	12369	56898	6898	4562	12369	26898	44562	12587	12587
№10	10006	12587	12589	12589	10006	12587	12589	10006	4569	4569
Варіант	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9

*Теоретичні відомості до завдання: Індекс Херфіндала-Хіршмана – показник концентрації галузевого ринку, або, інакше кажучи, розподілення "ринкової влади" між усіма учасниками*

ринку. Для розрахунку індексу індивідуальні частки ринку кожної фірми у вигляді процента повинні бути піднесені до квадрата. Індекс Херфіндала-Хіршмана ( $I_{hh}$ ) обчислюється додаванням усіх цих квадратів:

$$I_{hh} = S_1^2 + S_2^2 + \dots + S_n^2 = \sum_{i=1}^n S_i^2,$$

де  $S_1, S_2, \dots, S_n$  – питомі частки відповідно найбільшої, наступної за величиною і найменшої фірм, %;  $n$  – кількість фірм.

Значення  $I_{hh}$  буде рівним 10000, якщо в галузі діє тільки одна фірма, оскільки  $S_1 = 100\%$ , якщо в галузі 100 однакових фірм, то  $S_i = 1\%$ , а  $I_{hh} = 100$ .

Якщо частка  $S_1 = 90,1\%$  а питома вага кожної з наступних 99 фірм становить  $0,1\%$ , то  $I_{hh} = 90,1^2 + 99 \cdot 0,1^2 = 8119$ .

Ринок вважається нормальним для конкуренції, якщо  $I_{hh} < 1000$ . У цих межах значення індексу дозволяється злиття фірм. Ринок для підтримки нормальної ринкової конкуренції вважається безпечним, коли на ринку розглянутого товару є:

- 10 і більше фірм;
- 1 фірма не займає більше, ніж 31% ринку;
- 2 фірми не займають більше ніж 44% ринку;
- 3 фірми не займають більше ніж 54% ринку;
- 4 фірми не займають більше ніж 63% ринку.\*

Ринок вважається неконкурентним, якщо значення індексу перевищує 1800 одиниць.

### **Управлінська ситуація №3**

40% покупців замінюють побутовий прилад через 3 роки, 35% - через 4 роки, 25% – через 5 років. Починаючи з 2016 року первинний попит (тис. од.) складався так, як показано у табл.

## Рівень первинних продаж, тис. од.

Роки	Первинні продажі товару на ринку, тис. од.									
	Варіанти									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2016	150	250	150	100	120	200	160	220	170	180
2017	200	330	365	150	200	300	210	310	220	230
2018	330	400	450	250	300	400	340	380	350	350
2019	440	550	550	350	400	520	450	520	460	460
2020	550	670	600	440	550	650	560	630	570	570
2021	600	865	700	550	600	780	610	800	620	620
2022	800	990	1000	700	700	900	800	920	820	800

На період 2016-2022 рр. прогнозовані додаткові продажі складуть 2550 од. щорічно за рахунок розширення суміжних сегментів ринку.

Визначте місткість ринку продаж за кожний рік. Побудуйте динаміку продаж за роками. За розрахунковими значеннями зробіть прогноз на 2023 рік.

*Теоретичні відомості до завдання* Для оцінювання потенціального або реального обсягу реалізації товарів при сформованій кон'юктурі ринку необхідні виміри місткості ринку. На практиці розрахунок реальної ємності утруднений через складність визначення сумарного виторгу від реалізації розглянутої групи продукції. Теоретично шуканий обсяг дорівнює величині попиту й може бути визначений на підставі даних статистики. За відсутності публікацій офіційної статистики по всіх товарах використовують спеціальні прийоми розрахунку.

### Управлінська ситуація №4

У ході панельного дослідження за методикою компанії "Нільсен" отримано такі результати:

- у реалізації смартфонів у Києві задіяні  $K_{заг}$  магазинів;



- з них  $K_n$  магазинів беруть участь у панельних дослідженнях;
  - запас смартфонів різних марок на складах цих магазинів склав:
    - на 1 січня 2022 року –  $Z_n$  од.;
    - на 1 березня 2022 року –  $Z_k$  од.;
  - у січні 2022 р. ними було закуплено  $P_1$  відеомагнітофонів різних марок, у лютому –  $P_2$  од.
- Визначте місткість ринку за даними табл.

Вихідні дані для визначення місткості ринку

Найменування показників	Умовне позначення	Варіанти				
		0, 1	2, 3	4, 5	6, 7	8, 9
Загальна кількість фірм, од	$K_{заг}$	1258	1478	1569	1376	1502
Кількість фірм у панелі, од	$K_n$	469	425	458	481	511
Залишки продукції, од						
- на початок	$Z_n$	1236	1478	1236	1119	1198
- на кінець періоду	$Z_k$	452	489	563	444	572
Обсяг продаж:						
- січень, од.	$P_1$	4569	5896	5698	5112	4965
- лютий, од.	$P_2$	4523	4598	7852	5301	5065
Період аналізу, міс.	$t$	2	2	2	2	2

*Теоретичні відомості до завдання: **Визначення ємності ринку на основі індексу дослідницької панелі.** Для розрахунку ємності ринку на підставі інформації, наприклад, панелі продавців, необхідні такі дані: загальна кількість роздрібних магазинів, що торгують аналізованою продукцією ( $K_{заг}$ ); кількість роздрібних магазинів, що входять у панель ( $K_n$ ); період, за який збираються дані по панелі ( $t$ , міс); залишки продукції на складах кожного магазину на початок і кінець досліджуваного періоду ( $Z_0^n$ ,  $Z_0^k$ ) і обсяг продажів за цей же період ( $P_0$ ). Формула розрахунку має такий вигляд:*

$$E = \frac{\sum (3^H - 3^K) + \Pi_\partial}{K_n} \cdot \frac{12}{t} \cdot K_{заг}, i=1, \dots, K_n$$

### Управлінська ситуація №5

Розрахуйте частки ринку фірм, які працюють в одній галузі в натуральному і вартісному вираженні, використовуючи дані про обсяги виробництва й ціни кожної окремої фірми, наведені у табл.

Вихідні дані для визначення ринкових часток

Фірма в галузі		Обсяги реалізації ( $Q_i$ ), тис. тонн				
		Ціна ( $Ц_i$ ), грн. / т				
		Варіанти				
		0, 1	2, 3	4, 5	6, 7	8, 9
№1	$Q_1$	5512	5588	2276	5512	5588
	$Ц_1$	65,55	60,55	10,55	15,55	10,55
№2	$Q_2$	5558	5410	5689	5558	5410
	$Ц_2$	50,50	55,50	15,25	10,50	15,50
№3	$Q_3$	5698	5623	5289	5697	5623
	$Ц_3$	85,80	80,50	10,70	15,80	10,50
№4	$Q_4$	1006	5889	25,89	1206	2889
	$Ц_4$	55,50	60,60	10,55	15,50	10,60
№5	$Q_5$	1254	5555	7698	1754	7555
	$Ц_5$	68,50	54,54	15,50	18,50	14,50
№6	$Q_6$	5688	5698	1238	4587	4563
	$Ц_6$	45,45	55,55	14,75	19,00	17,50
№7	$Q_7$	5698	9874	6987	5688	5698
	$Ц_7$	55,30	25,30	15,45	15,45	15,50

Визначте частку трьох найбільших фірм у загальному обсязі виробництва галузі. У рамках якого типу ринку діють фірми? У рамках якого цінового сегмента діють фірми? Якщо врахувати, що представлені фірми є прямими конкурентами для нашої, яка працює в низькому ціновому сегменті, то з'ясуйте, які з них являють пряму загрозу нашої.

Теоретичні відомості до завдання: Аналіз ринкової частки конкурентів. Фактична ринкова частка, відображаючи найбільш важливі результати конкурентної боротьби, показує ступінь домінування підприємства на ринку, його можливість впливати на об'ємні й структурні характеристики попиту та пропозиції по розглянутій групі товарів. Дослідження ринкових часток конкурентів дозволяє виявити розподіл сил у конкурентній боротьбі.

Значення ринкової частки розраховується за такими формулами:

$$D_i^k = \frac{Q_i}{\sum_{i=1}^n Q_i}, \quad 0 \leq D_i^k \leq 1;$$

$$D_i^{cm} = \frac{Q_i \cdot C_i}{\sum_{i=1}^n Q_i \cdot C_i} \quad D_i^{cm} = \frac{B_i}{\sum_{i=1}^n B_i}, \quad 0 \leq D_i^{cm} \leq 1,$$

де  $D_i^k$  і  $D_i^{cm}$  – ринкова частка  $i$ -того підприємства відповідно за кількістю і загальною вартістю реалізованої продукції;  $Q_i$  і  $C_i$  – відповідно кількість і середньозважена ціна продукції, реалізованої  $i$ -тим підприємством;  $B_i$  – виторг  $i$ -того підприємства по розглянутій продукції;  $n$  – кількість підприємств, що працюють на аналізованому ринку.

Формула оперує з обсягами реалізації продукції в натуральних вимірниках, що досить істотно з погляду оцінки часткової місткості ринку. Разом з тим, коли розглянута продукція має високу міру диференціації, а, отже, і широкий діапазон цін пропозиції, розрахунок необхідно доповнити визначенням ринкової частки, зваженої за ціною (формула 2.5). У цьому випадку шукана величина визначається по виторгу від реалізації продукції, що дає можливість визначення кращого для конкурентів цінового сегмента ринку.

Очевидно, що якщо  $D_i^k / D_i^{cm} > 1$ , то підприємство працює в **низькому** ціновому сегменті, якщо  $D_i^k / D_i^{cm} = 1$ , то підприємство працює в **середньому** ціновому сегменті, якщо  $D_i^k / D_i^{cm} < 1$ , то в **високому**.

У зв'язку з тим, що диференціація продукції є найважливішою ознакою конкурентного ринку, а також для усунення ситуацій неповного обліку цінової політики конкурентів при розрахунку ринкових часток звичайно оперують формулою, що використовує вартісні показники.

### Управлінська ситуація №6

Оцінити конкурентоспроможність організації за вихідними даними, приведеними у табл.

Вихідні дані до завдання

Варіант	Об'єми продажу товару на ринку, млн. у.о./ /рівень конкурентоспроможності товару на даному ринку					
	Товар А			Товар Б		
	США	Росія	Україна	Франція	Китай	Україна
1	25/0,95	80/1,0	320/1,04	-	40/1,1	120/1,15
2	-	80/1,05	60/1,05	24/0,94	60/1,02	58/1,03
3	12/1,0	29/1,05	21/1,07	10/0,96	-	14/1,0
4	6/0,98	-	9/1,1	3/1,0	12/1,08	6/1,03
5	21/1,0	24/1,02	45/1,02	-	14/1,09	9/1,0
6	0,9/0,98	4,5/1,0	2,4/1,01	-	-	2,1/0,95
7	4,5/0,97	6/0,98	5/1,0	2,5/0,97	4/1,02	3/0,99
8	0,6/0,99	1,3/1,0	4/1,0	4/0,97	12/1,02	21/1,02
9	19/1,0	12/1,05	13/1,05	-	-	9/0,95
0	1,2/0,95	8/1,0	4/1,01	0,2/0,92	1,8/0,98	6/0,99

Зробити висновки про конкурентоспроможність організації і її товару.

Теоретичні відомості до завдання:

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:

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

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:

$$a_i = \frac{V_i}{V},$$

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.

### Управлінська ситуація №7

Підприємство «Метал», отримавши новий ринок збуту товару і маючи вільні виробничі потужності, вирішило збільшити програму випуску товару. Вихідні дані для врахування фактора масштабу під час прийняття управлінського рішення:

Показники	Значення показника
1. Собівартість одиниці об'єкта за старим варіантом, у.о.	1400
2. Програма випуску об'єкта за старим варіантом (за рік), шт.	4500
3. Програма випуску об'єкта за новим варіантом (за рік), шт.	7500
4. Коефіцієнт, що враховує фактор масштабу	0,85

Визначити собівартість об'єкта за новим варіантом і проаналізувати фактори, за рахунок яких змінилася собівартість.

### Управлінська ситуація №8

Підприємство «Тернопільавторемонт» випускає товари А і Б. Врахувати фактор інфляції під час забезпечення співставності альтернативних варіантів управлінського рішення за вихідними даними:

Показники	Значення показника
1. Кількість реалізованої продукції "А" протягом 2022 р., шт.	1200
2. Кількість реалізованої продукції "Б" протягом 2022 р., шт.	110
3. Ціна (в середньому за рік) одиниці продукції "А" у 2022 р., у.о.	150
4. Ціна (в середньому за рік) одиниці продукції "Б" у 2022 р., у.о.	470
5. Індекс інфляції по продукції "А" в середньому за 2023 р.	1,25
6. Індекс інфляції по продукції "Б" в середньому за 2023 р.	1,18

Визначити:

1. Приведені до кінця 2023 р. ціни по продукції "А" і "Б".
2. Обсяг реалізації у 2022 р. за цінами на кінець 2023 р.
3. Середній індекс інфляції по продукції підприємства.

## Управлінська ситуація №9

Вихідні дані для врахування фактору якості під час під час прийняття управлінського рішення:

Показники	Значення показника
1. Середньорічні затрати на експлуатацію та ремонт верстата у 2022 р.,(у.о.)	1500
2. Річна продуктивність верстата у 2022 р., шт. деталей	5000
3. Коефіцієнт щорічного збільшення середньорічних затрат на експлуатацію та ремонт верстата за період 2022-2024 рр.	0.05
4. Коефіцієнт щорічного зниження продуктивності верстата за період 2022-2024 рр.	0,08

Визначити:

1. Середньорічні затрати на експлуатацію та ремонт верстата у 2024 р.;
2. Річну продуктивність верстата у 2024 р. (інші умови експлуатації не змінюються).

## 5. САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТА

Самостійна робота студента є основним засобом засвоєння матеріалу в час, вільний від обов'язкових навчальних занять без участі викладача. Для вивчення дисципліни рекомендується проведення самостійної роботи за такими напрямками:

1. Засвоєння теоретичного матеріалу (опрацювання лекційного матеріалу, навчальної літератури, спеціальних джерел інформації, матеріалів державних органів у сфері інноваційної діяльності).
2. Вивчення окремих тем або питань, що передбачені для самостійного опрацювання.
3. Підготовка до практичних занять.
4. Оволодіння спеціальним економічним інструментарієм управління конкурентоспроможністю і набуття умінь практичного використання набутих знань (виконання індивідуальних завдань).
5. Виконання індивідуального завдання.
6. Підготовка до проведення контрольних заходів (здача змістових модулів, іспитів) тощо.
7. Дослідження ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства конкретної державної, комунальної або приватної власності на основі формування бази аналітичної та фактологічної інформації й розрахунку відповідних показників.
8. Дослідження ефективності управління конкурентоспроможністю товару і послуг підприємства.
9. Дослідження ефективності управління конкурентоспроможністю персоналом підприємства.
10. Завершення розв'язування управлінських ситуацій, розпочатих в аудиторії.



## **5.1. Завдання для самостійного опрацювання**

1. Закон України «Про захист економічної конкуренції»
2. Закон України «Про Антимонопольний комітет України»
3. Еволюція теорії конкуренції
4. Концентрація та централізація виробництва і капіталу
5. Основні економічні закони функціонування ринкових відносин.
6. Закон залежності між попитом і ціною (закон попиту).
7. Закон залежності між пропозицією і ціною (закон пропозиції).
8. Закон залежності між пропозицією і попитом.
9. Диференціальний і комплексний методи оцінки конкурентоспроможності.
10. Якість продукції в системі управління конкурентоспроможністю фірми.
11. Управління ресурсозбереженням в системі управління конкурентоспроможністю фірми.

## **5.2. Виконання індивідуального завдання**

Індивідуальні роботи студенти виконують для проміжного контролю відповідно до навчального плану.

Основною метою індивідуальної роботи є закріплення й систематизація отриманих знань із дисципліни у процесі самостійної підготовки в міжсесійний період. Виконання індивідуальної роботи сприяє успішному здаванню екзамену та є обов'язковою умовою допуску до нього.

Індивідуальні завдання для проміжного контролю знань містять теоретичні аспекти, які охоплюють усі теми відповідно до розробленої програми курсу, а також практичне завдання з дослідження конкурентоспроможності підприємства, товару або послуг, персоналу (за вибором студента) на основі конкретного підприємства.

Індивідуальна робота студента повинна мати письмову відповідь на три теоретичних запитання та дослідження конкурентоспроможності. Викладення теоретичного матеріалу

повинно супроводжуватися прикладами з практичної діяльності підприємств, необхідними малюнками, схемами та графіками.

Слід акуратно оформити індивідуальну роботу. Сторінки повинні бути пронумеровані. Суть потрібно викладати чіткими і короткими фразами. При використанні в роботі цитат, статистичних даних та інших матеріалів необхідно навести джерела, звідки їх взято.

Індивідуальну роботу необхідно підписати, вказавши дату її виконання й подати на кафедру у встановлений термін (до здачі екзамену чи заліку).

#### *Варіанти індивідуальної роботи*

Кожен варіант індивідуальної роботи включає три теоретичні питання та задачу.

Варіант для індивідуальної роботи вибирають за двома останніми цифрами номера залікової книжки студента (табл. А). При цьому номери теоретичних питань слід вибирати за табл. Б.

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

### **5.3. Перелік тем для індивідуального завдання**

#### **Тема 1. Еволюція і теоретичні основи конкуренції.**

Поняття конкуренції. Сучасний погляд на конкуренцію. Негативні і позитивні риси конкуренції. Умови виникнення конкуренції. Еволюція теорії конкуренції. Види конкуренції. Функції конкуренції. Загальна класифікація форм, методів і рівнів конкуренції.

#### **Тема 2. Сутність, витоки і види монополізму.**

Концентрація та централізація виробництва і капіталу. Основні типи монополій. Класифікація монополій. Вхідні і вихідні бар'єри існування монополій. Основні показники монопольної влади: індекс Лернера, індекс Херфіндала-Хіршмана. Цінова дискримінація.

#### **Тема 3. Ринок і ринкова конкуренція.**

Ринок, структура ринків. Сила конкуренції при різних формах конкурентного ринку. Варіанти зміни конкуренції між фірмами. Фактори, які впливають на конкурентну боротьбу. Оцінка сили конкуренції. Товарне виробництво і суб'єкти конкурентних відносин.

#### **Тема 4. Фірма та її місце на ринку**

Огляд історії фірми. Визначення фірми. Функції фірми. Типи фірм (компаній) і конкурентних стратегій. Поле стратегій фірм великого виробництва, вузької спеціалізації, місцевого масштабу, фірм з радикальними нововведеннями (віолентна, патієнтна, комутантна, експлерентна стратегії). Диференціація ринкових сегментів компаній. Цикл життя фірми.

#### **Тема 5. Основні економічні закони функціонування ринкових відносин**

Закон залежності між попитом і ціною (закон попиту). Закон залежності між пропозицією і ціною (закон пропозиції). Закон залежності між пропозицією і попитом. Закон ефекту масштабу виробництва. Закон спадаючої прибутковості. Закон конкуренції.

#### **Тема 6. Державне регулювання конкуренції в Україні.**

Бар'єри і фактори, що впливають на обмеження конкуренції в Україні. Роль держави в розвитку конкуренції. Основні напрямки антимонопольної політики. Система органів Антимонопольного комітету України. Аналіз стану монополізації економіки України. Захист від недобросовісної конкуренції.

### **Тема 7. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність.**

Визначення конкурентних переваг і конкурентоспроможності. Життєвий цикл конкурентної переваги. Цінність товару для споживача. Принцип компенсації. Стандартний і спеціалізований бізнес. Диференціація ринкових сегментів компаній.

### **Тема 8. Світовий досвід аналізу конкурентних переваг і конкурентоспроможності фірми.**

Аналіз конкурентних переваг організації (модель М.Портера). Аналіз стратегічного положення організації і привабливості ринку (модель McKinsey 7S). SWOT – аналіз конкурентоспроможності фірми.

### **Тема 9. Аналіз конкурентів і конкурентної стратегії підприємства (фірми).**

Поняття конкурентних стратегій фірми. Виявлення та оцінка стратегій конкурентів. Методи відкритої цінової конкуренції. Прихована цінова конкуренції і її методи. Нецінові форми і методи конкуренції. Фактори успіху в конкурентній боротьбі.

### **Тема 10. Методичні основи оцінки конкурентоспроможності різних об'єктів.**

Вимоги і вихідні дані для оцінки конкурентоспроможності. Типові фактори конкурентних переваг різних об'єктів: персонал, товар і послуга, організація. Методика оцінки конкурентоспроможності персоналу. Методика оцінки конкурентоспроможності товару. Диференціальний і комплексний методи оцінки. Схема оцінки конкурентоспроможності. Методика оцінки

конкурентоспроможності товару по системі 1111-5555. Методика аналізу і оцінки конкурентоспроможності організації.

**Тема 11. Методичні основи розробки конкурентоспроможних управлінських рішень.**

Вимоги до якості і ефективності управлінських рішень. Співставність альтернативних варіантів управлінських рішень. Фактори співставлення альтернативних рішень. Врахування фактору часу. Фактор якості об'єкту. Фактор масштабу (об'єму) виробництва товару. Фактор освоєності товару у виробництві. Фактор методу отримання інформації для прийняття управлінського рішення. Фактор умов застосування (експлуатації) товару. Фактор інфляції.

**Тема 12-13-14. Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю.**

Системний підхід, логічний підхід, відтворюючо-еволюційний підхід, інноваційний підхід, комплексний підхід, глобальний підхід, інтеграційний підхід, віртуальний підхід, стандартизаційний підхід, маркетинговий підхід, ексклюзивний підхід, процесний підхід, структурний підхід, ситуаційний підхід, функціональний підхід, нормативний підхід, оптимізаційний підхід, адміністративний підхід, діловий підхід.

**Тема 15-16-17. Принципи управління об'єктами.**

Принципи управління економікою. Принципи аналізу об'єктів. Принципи прогнозування. Принципи планування. Принципи економічного обґрунтування. Принципи раціоналізації структур. Принципи раціоналізації процесів. Принципи управління персоналом. Принципи управління якістю. Принципи ресурсозбереження. Принципи оцінки конкурентоспроможності.

**Тема 18. Теорія конкурентних переваг Майкла Портера.**

**Тема 19. Фактори конкурентних переваг різних об'єктів.**

Персонал. Товар, послуги. Організація. Галузь, регіон, держава.

**Тема 20. Закони організації управління в статиці і динаміці.**

Закон композиції. Закон пропорціональності. Закон найменших. Закон онтогенезу. Закон синергії. Закон інформованості. Закон єдності аналізу і синтезу. Закон самозбереження.

**Тема 21. Якість продукції в системі управління конкурентоспроможністю фірми.**

Суть і система показників якості продукції. Міжнародна система якості: стандарти ІСО серії 9000. Інструменти підвищення якості продукції.

**Тема 22. Управління ресурсозбереженням в системі управління конкурентоспроможністю фірми.**

Основи стратегії ресурсозбереження. Аналіз ефективності використання ресурсів. Фактори ресурсозбереження. Вибір стратегії ресурсозбереження.

**Тема 23. Класифікація і суть основних методів управління.**

Методи аналізу. Методи прогнозування. Методи управління персоналом. Методи управління якістю. Методи організації процесів.

**Тема 24. Конкуренція і конкурентоспроможність як рушійна сила розвитку суспільства.**

Конкуренція – спосіб життя і рушійна сила суспільства. Сила конкуренції для різних форм конкурентного ринку. Конкурентоспроможність як ступінь розвитку суспільства. Структура системи забезпечення конкурентоспроможності.

**Тема 25. Конкурентоспроможність і якість продукції.**

Поняття "якість продукції", "конкурентоспроможність продукції". Взаємозв'язок між якістю і конкурентоспроможністю продукції. Конкурентоспроможність і маркетинг. Управління якістю в системі стандартів ІСО серії 9000.

**Тема 26. Оцінка конкурентоспроможності продукції.**

Схема оцінки конкурентоспроможності продукції. Економічні, технічні і нормативні параметри

конкурентоспроможності продукції. Схема оцінки. Методика оцінки.

**Тема 27. Основні напрямки антимонопольної політики України.**

Основні напрямки антимонопольної політики. Система органів Антимонопольного комітету України. Аналіз стану монополізації економіки України. Захист від недобросовісної конкуренції.

## 6. ТЕСТИ ДЛЯ МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ

### Модуль 1

1. Дайте визначення поняття економічної (ринкової) конкуренції:
  - a) суперечка між продавцями і покупцями в умовах ринку;
  - b) невідповідність між попитом і пропозицією;
  - c) зіткнення і суперництво між суб'єктами господарювання за досягнення найкращих результатів їх діяльності на ринку;
  - d) суперництво старого з новим.
2. Хто є суб'єктами конкурентних відносин?
  - a) виробники, покупці, торгові посередники;
  - b) крупні виробники продукції;
  - c) продавці і споживачі;
  - d) виробники, покупці, держава.
3. Негативні риси конкуренції полягають у тому, що:
  - a) вона передбачає приватну власність;
  - b) перемагає тільки той, хто випускає якісну продукцію;
  - c) дрібні виробники витісняються великим капіталом;
  - d) споживачі надають перевагу тільки окремим товарам.
4. По степені інтенсивності конкуренція може бути:
  1. предметна, функціональна, видова;
  2. приваблива, помірна, жорстка;
  3. місцева, регіональна, національна, глобальна;
  4. сильна, слабка.
5. Серед методів розрізняють конкуренцію;
  - a) на основі критерію підвищення якості;
  - b) на основі зниження ціни;
  - c) на основі підвищення сервісу товару;
  - d) всі відповіді правильні.
6. Теорія конкуренції була вперше узагальнена:
  - a) Й.А.Шумпетером;
  - b) М.Портером;
  - c) А.Ю.Юдановим;
  - d) Адамом Смітом.
7. Виберіть правильне твердження:
  - a) конкуренція негативно впливає на ціни ринку;
  - b) в умовах конкуренції перемагає той, в кого більший капітал;
  - c) в умовах конкуренції перемагає той, хто створює якісну продукцію при найменших витратах виробництва;
  - d) держава є основним регулятором конкуренції.
8. Виберіть правильний логічний процес появи монополій в умовах ринку:



- a) конкуренція – концентрація виробництва і капіталу – монополізація;
  - b) конкуренція – змова крупних виробників – монополізація;
  - c) існування багатьох виробників – об'єднання – монополізація;
  - d) ринок – олігопія – монополізація.
9. Монопольна влада полягає у здатності фірми:
- a) скупити всіх конкурентів;
  - b) нарощувати об'єми виробництва;
  - c) продавати товар одному (декільком) покупцям;
  - d) впливати на ринкову ціну.
10. Монополії класифікуються:
- a) абсолютна і неабсолютна;
  - b) продавців, покупців, посередників;
  - c) закрита, відкрита, природна;
  - d) товарна, галузева, міжгалузева, міждержавна.
11. Важливою передумовою існування монополії є наявність:
- a) загрози поверненню капіталів;
  - b) вхідних і вихідних бар'єрів;
  - c) державного захисту;
  - d) фірм-немонополістів.
12. До “вхідних” бар'єрів входу у галузь нових конкурентів належить:
- a) високий рівень капіталомісткості виробництва;
  - b) втручання керівництва галузі;
  - c) протест постачальників, клієнтури;
  - d) необхідність відшкодування вкладених інвестицій.
13. До “вихідних” бар'єрів існування монополії належить:
- a) тарифні знижки;
  - b) необхідність відшкодування вкладених великих інвестицій;
  - c) високий рівень капіталомісткості;
  - d) високі транспортні витрати.
14. Монополізацію ринку можна математично визначити за допомогою:
- a) сукупного доходу об'єктів господарювання;
  - b) монопольної ціни на товар;
  - c) правила М.Портера;
  - d) індексу Херфіндаля-Хіршмана.
15. Попит на продукцію монопольної фірми:
- a) збільшується із зменшенням ціни;
  - b) збільшується із збільшенням ціни;
  - c) зменшується із зменшенням ціни;
  - d) не залежить від ціни.
16. Цінова дискримінація використовується монополістом:
- a) незаконно;

- b) для обмеження попиту;
  - c) для перепродажу товару;
  - d) цілеспрямовано для задоволення різних покупців.
17. По виду товару ринки поділяють на:
- a) світові, регіональні, місцеві;
  - b) сировини, матеріалів, засобів виробництва, капіталу, валюти і ін.;
  - c) внутрішні і зовнішні;
  - d) легальні і нелегальні.
18. По масштабу обхвату території ринки розрізняють:
- a) ринок продавця і ринок покупця;
  - b) внутрішній і зовнішній;
  - c) світовий, зональний, регіональний, в межах країни;
  - d) легальний і нелегальний.
19. Поліполія характеризується:
- a) великою кількістю виробників і великою кількістю покупців;
  - b) великою нормою прибутку виробника;
  - c) великою долею виробника на ринку;
  - d) блокованим доступом до ринку.
20. Олігополія характерна:
- a) великою кількістю виробників і великою кількістю покупців;
  - b) малою кількістю виробників і малою кількістю покупців;
  - c) низькою нормою прибутку виробника,
  - d) дуже сильною силою конкуренції.
21. Конкуренція між фірмами посилюється:
- a) із зменшенням кількості суперницьких фірм;
  - b) із збільшенням попиту на товар;
  - c) коли умови господарювання штовхають фірму на зниження ціни;
  - d) коли низькі бар'єри "виходу" із ринку.
22. На конкурентну боротьбу впливають фактори:
- a) ціна;
  - b) величина ринку;
  - c) темпи росту ринку;
  - d) всі відповіді правильні.
23. Узагальнений показник інтенсивності конкуренції визначається за формулою:

$$a) I_{hh} = \sum_{i=1}^n S_i^2;$$

$$b) U_k = \sqrt[3]{U_P U_D U_T};$$

$$c) I_1 = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Сукупний} \cdot \text{дохід}};$$

$$d) I_k = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Ціна}}.$$

24. Функціонування товарного виробництва і ринку спирається на такі соціально-економічні умови:
- приватну власність;
  - суспільний поділ праці;
  - відокремленість суб'єктів господарювання;
  - всі відповіді правильні.
25. Фірма це:
- організація, яка займається бізнесом;
  - організація, яка концентрує і використовує ресурси для виробництва товарів і послуг;
  - організація, яка намагається отримати прибуток;
  - організація, яка є власником землі і капіталу.
26. Термін “фірма” вперше став використовуватися з початком розвитку капіталізму в:
- Англії в XVI ст.;
  - Німеччині в XV-XVII ст.;
  - Італії в XIV-XV ст.;
  - Америці в XVIII ст.
27. Визначіть, де найбільш повно викладені функції фірми:
- концентрація і використання ресурсів, організація виробництва, збутова діяльність, накопичення досвіду, отримання прибутку;
  - організація виробництва, закупівля матеріалів, виробництво, збут, менеджмент, маркетинг;
  - постачання матеріалів, організація виробництва, підготовка кадрів, підготовка виробництва, збут;
  - всі відповіді вірні і повні.
28. Девізом фірм з якою стратегією є вислів “дорого, проте добре”?
- віолентною;
  - патієнтною;
  - комутантною;
  - експлерентною.
29. Фірма з якою стратегією притримуються девізу “дешево, але пристойно”?
- віолентною;
  - патієнтною;
  - комутантною;
  - експлерентною.

30. Фірми з якою стратегією притримуються девізу “краще і дешевше, якщо вийде”?
- a) віолентною;
  - b) патієнтною;
  - c) комутантною;
  - d) експлерентною.
31. Експлерентна стратегія пов’язана із:
- a) створенням нових або радикальною зміною старих сегментів ринку;
  - b) бізнесом в місцевих масштабах;
  - c) задоволенням спеціальних запитів споживачів;
  - d) розвинутою збутовою мережею й рекламою.
32. Життєвий цикл фірми – це:
- a) переростання малої фірми у велику;
  - b) ріст фірми до вершин піраміди бізнесу;
  - c) захоплення фірмою конкурентного ринку;
  - d) процес її природного росту і послідовної зміни конкурентних стратегій.
33. В залежності від частки, займаної на ринку товару, фірми називаються:
- a) лідери, претенденти на лідерство, послідовники, аутсайдери, новачки;
  - b) крупні, великі, середні, малі;
  - c) місцеві, регіональні, республіканські, міжнародні, світові;
  - d) монополісти і конкуренти.
34. Метою фірми-лідера є:
- a) випередження конкурентів;
  - b) зберегти завойовані позиції;
  - c) підвищення цін на товари;
  - d) збільшити інтенсивність конкуренції.
35. Фірми-претенденти на лідерство свою задачу бачать у:
- a) наслідуванні лідеру;
  - b) допомозі лідеру;
  - c) фронтальній атаці на позиції лідера;
  - d) пошуку своєї ніші на ринку.
36. Фірми-послідовники свою стратегією в конкурентній боротьбі бачать у:
- a) заощадженні сил і коштів за рахунок того, що шлях пробиває лідер;
  - b) лобовій атаці на лідера;
  - c) партизанській війні з лідером;
  - d) розвитку вузькоспеціалізованого виробництва.
37. Завданням фірм-аутсайдерів і новачків є:

- a) використання методів конкурентної боротьби з рівнозначними фірмами;
  - b) закріплення на якійсь ринковій ніші;
  - c) перехід до виробництва принципово нових товарів;
  - d) освоєння досягнень науково-технічного прогресу.
38. Закон залежності між попитом і ціною стверджує, що:
- a) із зниженням ціни товару попит на нього знижується;
  - b) з підвищенням ціни товару попит на нього підвищується;
  - c) із збільшенням ціни пропозиції на товар зменшуються;
  - d) із зниженням ціни товару попит на нього збільшується.
39. Закон залежності між попитом і ціною стверджує, що:
- a) із збільшенням ціни товару пропозиції на нього збільшуються;
  - b) із збільшенням ціни пропозиції на товар зменшуються;
  - c) із зменшенням ціни пропозиції на товар зменшуються;
  - d) всі відповіді правильні.
40. Закон залежності між пропозицією і попитом діє:
- a) в умовах монополізації ринку;
  - b) в умовах вільної конкуренції;
  - c) в умовах дефіциту товарів;
  - d) в умовах відсутності попиту.

## Модуль 2

41. Виберіть правильне твердження:
- a) конкурентоспроможність є результатом, що фіксує наявність конкурентних переваг;
  - b) конкурентоспроможність і конкурентні переваги є тотожними поняттями;
  - c) конкурентоспроможність впливає на конкурентні переваги підприємства;
  - d) всі відповіді правильні.
42. Конкурентоспроможність фірми – це:
- a) яка-небудь ексклюзивна цінність, якою володіє фірма і яка дає їй перевагу над конкурентами;
  - b) можливість ефективно розпоряджатися власними і позичковими ресурсами в умовах ринку;
  - c) наявність конкурентних переваг;
  - d) всі відповіді правильні.
43. Вкажіть повний життєвий цикл конкурентної переваги:
- a) зародження, прискорення, уповільнення, зрілість, спад;
  - b) зародження, зрілість, спад;
  - c) прискорення, уповільнення, спад;

- d) прискорення, уповільнення, розвиток, зрілість, спад.
44. Всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність можна поділити на:
- a) великі, середні і малі;
  - b) місцеві, регіональні, міжнародні і світові;
  - c) зовнішні і внутрішні;
  - d) основні і другорядні.
45. До зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність фірми відносяться:
- a) система технологічного оснащення;
  - b) система управління фірмою;
  - c) наявність кваліфікованого персоналу;
  - d) діяльність державних органів.
46. Внутрішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність фірми:
- a) розвиток нових технологій, джерел енергії;
  - b) діяльність керівництва та апарату управління;
  - c) діяльність державних органів;
  - d) параметри попиту.
47. Конкурентні стратегії - це стратегії:
- a) що дозволяють компанії зайняти міцні позиції в боротьбі з конкурентами;
  - b) що дозволяють оборонятися від конкурентів;
  - c) пошуку нового ринку;
  - d) боротьби за захоплення конкурентів.
48. Конкурентні стратегії передбачають:
- a) завоювання фірмою конкурента;
  - b) підвищення попиту, завоювання частки ринку, підвищення продуктивності, оборонні позиції;
  - c) зміну асортименту продукції, боротьбу з конкурентами, превентивні заходи;
  - d) всі відповіді вірні.
49. Підвищення попиту в конкурентній стратегії включає:
- a) вдосконалення структури витрат, вдосконалення асортименту продукції, підвищення цінності;
  - b) завоювання споживачів конкурентів, завоювання конкурентів, завоювання відданості споживачів;
  - c) залучення нових споживачів, пошук нових можливостей використання товару, підвищення частоти споживання товару;
  - d) підвищення цінності, вичікувальна оборона, оборона з превентивними заходами.
50. Завоювання частки ринку в конкурентній стратегії включає:

- a) вдосконалення структури витрат, вдосконалення асортименту продукції, підвищення цінності;
  - b) завоювання споживачів конкурентів, завоювання конкурентів, завоювання відданості споживачів;
  - c) залучення нових споживачів, пошук нових можливостей використання товару, підвищення частоти споживання товару;
  - d) підвищення цінності, вичікувальна оборона, оборона з превентивними заходами.
51. Підвищення продуктивності в конкурентній стратегії включає:
- a) вдосконалення структури витрат, вдосконалення асортименту продукції, підвищення цінності;
  - b) завоювання споживачів конкурентів, завоювання конкурентів, завоювання відданості споживачів;
  - c) залучення нових споживачів, пошук нових можливостей використання товару, підвищення частоти споживання товару;
  - d) підвищення цінності, вичікувальна оборона, оборона з превентивними заходами.
52. Оборонна позиція в конкурентній стратегії включає:
- a) вдосконалення структури витрат, вдосконалення асортименту продукції, підвищення цінності;
  - b) завоювання споживачів конкурентів, завоювання конкурентів, завоювання відданості споживачів;
  - c) залучення нових споживачів, пошук нових можливостей використання товару, підвищення частоти споживання товару;
  - d) підвищення цінності, вичікувальна оборона, оборона з превентивними заходами.
53. Конкуренція на ринку товарів і послуг відбувається у двох формах:
- a) відкрита, прихована;
  - b) цінова, нецінова;
  - c) законна, незаконна;
  - d) “за якістю”, “за умовами продажу”.
54. Цінова форма конкуренції підрозділяється на:
- a) законна, незаконна;
  - b) цінова, нецінова;
  - c) відкрита, прихована;
  - d) “за якістю”, “за умовами продажу”.
55. Нецінова форма конкуренції підрозділяється на:
- a) “за якістю”, “за умовами продажу”;
  - b) відкрита, прихована;
  - c) законна, недобросовісна, пряма боротьба з конкурентами;

- d) законна, незаконна.
56. Використання відкритого зниження цін переслідує мету:
- a) проникнення на новий ринок;
  - b) захоплення монопольного положення;
  - c) встановлення бар'єру проти виходу на ринок нових конкурентів;
  - d) всі відповіді правильні.
57. Надання знижок окремим покупцям є:
- a) незаконною операцією;
  - b) дискримінаційною операцією;
  - c) методом цінової конкуренції;
  - d) всі відповіді неправильні.
58. Прихована цінова конкуренція передбачає:
- a) поліпшення споживчих властивостей товару;
  - b) пряме зниження цін;
  - c) надання знижок окремим покупцям;
  - d) незаконну операцію.
59. Співвідношення між ціною і корисним ефектом називається:
- a) коефіцієнтом гальмування ціни;
  - b) питомою ціною;
  - c) ефектом товару;
  - d) техніко-економічною характеристикою товару.
60. Нецінові форми конкуренції розподіляються на групи:
- a) законна, незаконна і пряма боротьба за обмеження дій конкурентів;
  - b) надання додаткових послуг, реклама товарів, проведення НДДКР;
  - c) законна і незаконна;
  - d) добросовісна, недобросовісна, змішана.
61. Діяльність державних владних структур впливає на підприємство через:
- a) ринки трудових ресурсів, ринки засобів виробництва;
  - b) ринки фінансових ресурсів;
  - c) кредитно-грошову політику, законодавство, податкову політику;
  - d) всі відповіді правильні.
62. Конкурентоспроможність фірми, яка виражається через п'ятирівневу ієрархію факторів, має назву:
- a) модель Майкла Портера;
  - b) SWOT-аналіз;
  - c) модель Мак-Кінсі 7S;
  - d) функціонально-вартісний аналіз.
63. На першому етапі SWOT-аналізу вивчаються:



- a) слабкості фірми;
  - b) політичні, економічні, технологічні фактори;
  - c) стратегічні і тактичні можливості фірми;
  - d) конкурентні переваги фірми.
64. Ідея SWOT-аналізу полягає в наступному:
- a) в прийнятті зусиль для перетворення слабкостей в силу і загроз в можливості;
  - b) в аналізі історії успішних галузей розвинутих країн;
  - c) в аналізі факторів утримання конкурентних переваг фірми;
  - d) в розробці, обґрунтуванні і погодженні заходів по підвищенню конкурентоспроможності галузі.
65. Аналіз стратегічної позиції фірми і привабливості ринку передбачає:
- e) модель М.Портера;
  - f) модель Мак-Кінсі 7S;
  - g) SWOT-аналіз;
  - h) всі три моделі.
66. Визначіть фактори, які лежать в основі моделі Мак-Кінсі 7S:
- a) стратегія, навички, цінності, структура, системи, кадри, стиль;
  - b) система, структура, стратегія, спосіб, собівартість, сила, стиль;
  - c) сила, слабкість, можливості, загрози, перетворення, менеджмент, маркетинг;
  - d) всі відповіді правильні.
67. Аналіз стратегічної позиції фірми і привабливості ринку можна провести:
- a) математичними розрахунками;
  - b) оцінкою показників;
  - c) аналізом прибутковості фірми;
  - d) податковою звітністю.
68. Структурний аналіз галузей М.Портер рекомендує здійснювати на основі аналізу:
- a) диференціації продукції галузі;
  - b) стратегії галузі;
  - c) 5 сил конкуренції;
  - d) загроз появи нових конкурентів.
69. Теорія конкурентних переваг базується на основі формування і розвитку:
- a) цінностей;
  - b) величини капіталу;
  - c) випуску продукції;
  - d) ціни товару.
70. До видів цінностей слід віднести цінності:
- a) якісні, вартісні і ін.;

- b) матеріальні, грошові, соціальні, культурні, духовні і ін.;
  - c) об'єктивні, суб'єктивні;
  - d) реальні, віртуальні.
71. Виділіть цінності, які повинні бути притаманними (характерними) для менеджера:
- a) фізична сила, спритність, швидкість пересування;
  - b) рівень інтелекту, рівень культури, рівень знань, уміння ставити мету і її реалізувати, здоров'я;
  - c) рівень інтелекту, рівень кваліфікації, фізична сила, вік, здоров'я;
  - d) орієнтація в оточуючому середовищі, рівень знань, вік, здоров'я.
72. Прояв конкурентних переваг персоналу визначається:
- a) фізичними даними;
  - b) оригінальністю поведінки;
  - c) керівництвом фірми;
  - d) внутрішніми і зовнішніми умовами.
73. До спадкових конкурентних переваг менеджера відноситься:
- a) ділові якості;
  - b) емоційність;
  - c) комунікабельність;
  - d) талант.
74. До придбаних конкурентних переваг менеджера слід віднести:
- a) темперамент;
  - b) фізичні дані;
  - c) відношення до праці;
  - d) обдарованість.
75. Методика оцінки конкурентоспроможності персоналу фірми передбачає оцінку:
- a) фізичних даних, темпераменту;
  - b) організованості, комунікабельності;
  - c) ділових якостей, здоров'я;
  - d) всі відповіді правильні.
76. Оцінка конкурентоспроможності товару враховує параметри:
- a) економічні, фінансові;
  - b) економічні, технічні, нормативні;
  - c) ціну, корисний ефект;
  - d) питому ціну, коефіцієнт корисного ефекту.
77. Диференціальний метод оцінки конкурентоспроможності товару оснований на використанні:
- a) одиничних параметрів;
  - b) комплексних показників;
  - c) економічних параметрів;

- d) цінових параметрів.
78. Виділіть формулу, яка характерна для розрахунку одиничних показників оцінки конкурентоспроможності товару:
- a)  $q_i = \frac{P_i}{P_{io}} \cdot 100\%$  ;
- b)  $I_{ТП} = \sum_{i=1}^n q_i a_i$  ;
- c)  $K = I_{НП} \frac{I_{ТП}}{I_{ЕП}}$
- d) всі формули призначені для розрахунку одиничних показників за різною методикою.
79. Продовжіть правильно твердження: “Інтегральний показник конкурентоспроможності продукції відображає...”
- a) повні затрати споживача на придбання і використання продукції”;
- b) різницю між порівняльною продукцією в споживчому ефекті, який приходить на одиницю витрат покупця”;
- c) досягнутий рівень відповідних економічних, технічних чи нормативних параметрів порівняльної продукції”;
- d) параметри, які найбільш сильно відрізняються від базових”.
80. При оцінці конкурентоспроможності продукції по системі 1111-5555 використовується:
- a) технічні характеристики товару;
- b) собівартість товару;
- c) експертна оцінка окремих параметрів;
- d) аналіз фінансово-господарської діяльності фірми.
81. Точність оцінки конкурентоспроможності товару вища:
- a) з врахуванням вагомості факторів;
- b) без врахування вагомості факторів;
- c) незалежна від різних факторів;
- d) всі відповіді правильні.
82. Оцінка конкурентоспроможності товару по системі 1111-5555 передбачає аналіз факторів:
- a) конкурентоспроможності організації, ціни товару, гарантійний термін, строк служби;
- b) інтегральний показник якості, одиничні показники, групові показники;
- c) аналіз зовнішніх умов і можливостей, аналіз сильних і слабких сторін, аналіз загроз і можливостей;

- d) якості товару, ціни товару, якості сервісу, експлуатаційні витрати.
83. Доповніть правильно твердження: “В прийнятті будь-якого рішення мають місце (в різній степені) три моменти: ...”
- a) врівноваження, імпульсивність, ризикованість;
  - b) інтуїція, судження, раціональність;
  - c) ризикованість, обережність, інертність;
  - d) багатоваріантність, альтернативність, обережність.
84. Обережні управлінські рішення характеризуються:
- a) новизною і оригінальністю;
  - b) зверху критичним підходом до справи;
  - c) імпульсивністю;
  - d) ризикованістю.
85. При прийнятті чисто інтуїтивного рішення управлінці спираються на:
- a) власні відчуття того, що їх вибір правильний;
  - b) представників вищого ешелону влади;
  - c) економічний аналіз, обґрунтування і оптимізацію;
  - d) критичний підхід до справи.
86. Забезпечення співставності альтернативних варіантів по фактору часу здійснюється виходячи із посилання, що:
- a) сьогоднішня гривня дешевша завтрашньої;
  - b) сьогоднішня гривня дорожча завтрашньої;
  - c) сьогоднішня і завтрашня гривня одновартісні;
  - d) всі відповіді вірні.
87. Приведені до майбутнього періоду текучі затрати розраховуються з урахуванням:
- a) коефіцієнта важності;
  - b) коефіцієнта дисконтування;
  - c) коефіцієнта накопичення;
  - d) коефіцієнта фактору часу.
88. Приведені до текучого часу майбутні затрати слід розраховувати з урахуванням:
- a) коефіцієнта важності;
  - b) коефіцієнта дисконтування;
  - c) коефіцієнта накопичення;
  - d) коефіцієнта фактору часу.
89. Фактор якості об’єкта проявляється в:
- a) зниженні річної продуктивності об’єкта;
  - b) зниженні корисного ефекту об’єкта;
  - c) рості затрат на експлуатацію і ремонт об’єкта;
  - d) усі відповіді вірні.

90. Виділіть формулу, за допомогою якої враховується фактор якості об'єкта:

a)  $Z_n'' = \frac{Z_n}{K_d}$ ;

b)  $Y_n = Y_n \cdot K_k^{a1}$ ;

c)  $K_n = (1 + a)^t$ ;

d)  $K_d = (1 + d)^t$ .

91. Виберіть правильне продовження вислову: “Фактор освоєності товару у виробництві враховується у тому випадку, коли ...

- a) необхідно визначити собівартість або трудомісткість перших серійних зразків продукції до повного її освоєння в серійному виробництві”;
- b) необхідно визначити собівартість або трудомісткість серійних зразків продукції після повного її освоєння”;
- c) необхідно встановити собівартість або трудомісткість виробу, що планується до впровадження у виробництво”;
- d) усі відповіді правильні.

## 7. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Поняття конкуренції.
2. Сучасний погляд на конкуренцію.
3. Негативні і позитивні риси конкуренції.
4. Умови виникнення конкуренції.
5. Еволюція теорії конкуренції.
6. Види конкуренції. Функції конкуренції.
7. Концентрація та централізація виробництва і капіталу.
8. Основні типи монополій. Класифікація монополій.
9. Вхідні і вихідні бар'єри існування монополій.
10. Основні показники монопольної влади: індекс Лернера, індекс Херфіндала-Хіршмана.
11. Ринок, структура ринків.
12. Сила конкуренції при різних формах конкурентного ринку.
13. Варіанти зміни конкуренції між фірмами.
14. Фактори, які впливають на конкурентну боротьбу.
15. Оцінка сили конкуренції.
16. Історія фірми. Визначення фірми. Функції фірми.
17. Поле стратегій фірм великого виробництва.
18. Поле стратегій фірм вузької спеціалізації.
19. Поле стратегій фірм місцевого масштабу.
20. Поле стратегій фірм фірм з радикальними нововведеннями
21. Цикл життя фірми.
22. Закон залежності між попитом і ціною (закон попиту).
23. Закон залежності між пропозицією і ціною (закон пропозиції)
24. Закон залежності між пропозицією і попитом.
25. Аналіз конкурентних переваг організації (модель М.Портера).
26. Аналіз стратегічного положення організації і привабливості ринку (модель McKinsey 7S).

27. SWOT – аналіз конкурентоспроможності фірми.
28. Бар'єри і фактори, що впливають на обмеження конкуренції в Україні.
29. Роль держави в розвитку конкуренції.
30. Основні напрямки антимонопольної політики.
31. Система органів Антимонопольного комітету України.
32. Захист від недобросовісної конкуренції.
33. Поняття конкурентних стратегій фірми.
34. Внутрішньогалузева і міжгалузева конкуренції.
35. Методи відкритої цінової конкуренції.
36. Прихована цінова конкуренції і її методи.
37. Нецінові форми і методи конкуренції.
38. Досконала конкуренція. Недосконала конкуренція та її типи.
39. Методика аналізу конкурентоспроможності персоналу фірми.
40. Аналіз конкурентоспроможності продукції.
41. Економічні, технічні і нормативні показники конкурентоспроможності.
42. Диференціальний і комплексний методи оцінки конкурентоспроможності.
43. Методика оцінки конкурентоспроможності товару по системі 1111 - 5555.
44. Методика аналізу і оцінки конкурентоспроможності організації.
45. Вимоги до якості і ефективності управлінських рішень.
46. Співставність альтернативних варіантів управлінських рішень.
47. Фактори співставлення альтернативних рішень. Фактор часу.
48. Фактори співставлення альтернативних рішень. Фактор якості об'єкту.
49. Фактори співставлення альтернативних рішень. Фактор масштабу.
50. Фактори співставлення альтернативних рішень. Фактор інфляції.

## 8. СИСТЕМА КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ, УМІНЬ, НАВИЧОК. РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЩО ПРИСВОЮЮТЬСЯ СТУДЕНТУ ЗА РІЗНІ ВИДИ РОБІТ

Оцінювання рівня отриманих теоретичних знань і практичних навичок здійснюють на основі модульно-рейтингової системи контролю знань, вона передбачає стимулювання систематичної, ритмічної самостійної роботи студентів, підвищення об'єктивності при оцінюванні їх знань, вивчення рейтингу студента, запровадження здорової конкуренції між студентами в навчанні та розвитку їх творчих здібностей. Модульно-рейтинговий контроль здійснюють на основі попередньо визначених змістовних модулів, які є логічно завершеними частинами теоретичного та практичного навчального матеріалу за окремими етапами вивчення дисципліни.

Розподіл балів і кредитів, які присвоюють студентам

Кількість кредитів	Розподіл балів (максимальна їх кількість) за виконану студентом роботу				
	Модуль 1	Модуль 2	Індивідуальне завдання	Екзамен	Загальна кількість балів
4	35	35	5	25	100

За бальною шкалою оцінювання, яку використовують в навчальному закладі, рівень засвоєння матеріалу оцінюють наступним чином:



## Шкала оцінювання студентів за предмет

За шкалою ЕСТД	За номінальною шкалою	За шкалою навчального закладу
<b>A</b>	Відмінно .....5	<b>90...100</b>
<b>B</b>	Дуже добре .....4	<b>85...89</b>
<b>C</b>	Добре .....4	<b>75...84</b>
<b>D</b>	Задовільно .....3	<b>65...74</b>
<b>E</b>	Достатньо .....3	<b>60...64</b>
<b>FX</b>	Незадовільно з можливістю повторного складання ....2+	<b>35...59</b>
<b>F</b>	Незадовільно з обов'язковим повторним курсом .....2-	<b>1...34</b>

## 9. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Базова

1. Управління конкурентоспроможністю (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, тести). Навч.-метод. посібник. / І.І. Стойко, Р.П. Шерстюк /. Тернопіль: ТНТУ, 2022. 156 с.  
<http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/17290>
2. Методичні рекомендації до самостійної роботи та практичних занять з навчальної дисципліни «Управління конкурентоспроможністю» для студентів спеціальностей 241 «Готельно-ресторанна справа», 242 «Туризм» денної та заочної форм навчання / Укл.: Стойко І.І. Тернопіль: ТНТУ, 2023. 41 с.

### Додаткова література

3. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. К: Центр навчальної літератури. 2006. 384 с,
4. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с
1. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю. Навчальний посібник. К: Зовнішня торгівля. 2003. 304 с.
2. Котельников Д.І., Задорожна С.М. Управління конкурентоспроможністю. Навчальний посібник. К: Видавничий Дім «Слово». 2004. 168 с.
3. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч.-метод. посібник для самост. вивчення дисципліни / О.Л. Фурманюк, М.О. Тартачник. Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2003. 114 с.
4. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк – Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с

# НОТАТКИ

