***Міністерство освіти і науки***

***Тернопільський національний технічний університет***

***імені Івана Пулюя***

***Кафедра економіки та фінансів***

***Методичні рекомендації***

*для самостійної роботи з навчальної дисципліни*

***«Конкурентоспроможність підприємства»***

*для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*

*усіх форм навчання за освітньо – професійною програмою 076 «Підприємництво, торгівля та біржова справа» галузі знань 07» Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»*

***Тернопіль – 2023***

Методичні рекомендації для самостійної роботи з навчальної дисципліни «Конкурентоспроможність підприємства» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти для усіх форм навчання за освітньо – професійною програмою 076 «Підприємництво, торгівля та біржова справа» галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» / Укладач: Артеменко Л. Б. Тернопіль: ТНТУ, 2023. 44с.

**Укладач:**Артеменко Людмила Борисівна, доцент кафедри економіки

 та фінансів, кандидат економічних наук, доцент

**Рецензенти:** Мариненко Наталія Юріївна, професор кафедри економіки

 та фінансів ТНТУ, доктор економічних наук, професор

 Радинський Сергій Віталійович, доцент кафедри економіки

 та фінансів, кандидат економічних наук, доцент

Методичні рекомендації розглянуто та затверджено на засіданні кафедри економіки та фінансів ТНТУ

Протокол № \_1\_ від 31.08.2023р.

Схвалено на засіданні науково-методичної комісії факультету економіки та менеджменту

Протокол № \_\_2\_\_ від 04.09.2023р.

**ЗМІСТ**

Анотація\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 4

Завдання для МОДУЛЬ 1 (теми №№ 1 – 5)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_9

Завдання для МОДУЛЬ 2 (теми №№ 6 – 9)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20

Приклади розв’язання задач\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 32

Перелік питань до екзамену\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_38

Методи контролю\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_40

Рекомендована література\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_42

**АНОТАЦІЯ**

Успішне функціонування національної економіки у складному та динамічному ринковому просторі вимагає перегляду концептуального підходу до управління конкурентоспроможністю підприємствами провідних галузей, зокрема мобілізації зусиль з адаптації систем управління та комплексного використання.

Самостійна робота здобувачів є обов’язковою формою навчання і відіграє значну роль у навчальному процесі. Вона сприяє розширенню, поглибленню, закріпленню знань здобувачів, формуванню наукового економічного мислення на базі вивченого матеріалу, набуттю навичок науково-дослідницької роботи, вмінню аналізувати науковий текст, давати оцінки суджень інших авторів, робити висновки та узагальнення.

Зміст самостійної роботи здобувачів визначається навчальною програмою дисципліни, методичними матеріалами, завданнями викладача. На самостійну роботу навчальним планом підготовки для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти усіх форм навчання галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності: 076 «Підприємництво та торгівля» факультету передбачено 42 години (47 %); для заочної (дистанційної) форми навчання – 76 годин (84 %) навчальних годин. Перелік завдань для самостійної роботи, форми звітності, термін виконання та оцінки (кількість балів), які можна отримати за виконання завдань, визначаються викладачем. Оцінки (бали), одержані здобувачами за виконання різних видів самостійної роботи, фіксуються викладачами і доводяться до відома здобувачів.

**Мета самостійної роботи:** забезпечення глибокого і всебічного засвоєння основних проблем курсу навчання, активізувати засвоєння знань, розвинути вміння здобувачів самостійно мислити та успішно застосовувати теоретичні знання на практиці. Основними завданнями самостійної роботи є:

* закріплення у здобувачів теоретичних знань з предмету;
* оволодіння ними науковим апаратом;
* прищеплення їм навичок творчого мислення, вміння самостійного опанування наукових положень курсу;
* формування у них економічного світогляду, здатності пов’язувати загальнотеоретичні положення з вимогами повсякденної практики. *Основні види самостійної роботи студента:*

1) Вивчення лекційного матеріалу та окремих тем, передбачених для самостійного опрацювання.

 2) Вивчення основної та додаткової рекомендованої літератури (робота з підручниками, навчальними посібниками, Інтернет-джерелами).

 3) Вивчення основних термінів і понять за темами навчальної дисципліни.

 4) Підготовка до практичних занять.

 5) Підготовка до проміжного модульного та підсумкового семестрового контролю.

 6) Підготовка презентацій за темою заняття.

 7) Пошук та огляд літературних джерел за заданою проблематикою, включаючи ресурси Інтернет, сучасні статистичні дані.

 8) Аргументований захист своєї позиції, опанування іншої думки через участь в дискусіях, диспутах.

 В процесі вивчення дисципліни досить активно використовуються такі форми самостійної роботи, як реферат на окреслене питання та презентація, їх мета – оволодіння здобувачами навичками пов’язувати теорію з практикою, користуватись науковою літературою, статистичними даними, а також вміння доступно розкривати проблематичні питання. Значну увагу слід приділити глибокому теоретичному висвітленню як теми в цілому, так і окремих її аспектів, правильно пов’язуючи з практикою, конкретним цифровим матеріалом.

Після вивчення дисципліни здобувач повинен **знати:**

* сутність поняття «конкуренція», «конкурентоспроможність підприємства», «конкурентоспроможність продукції»;
* принципи та фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
* ключові методи і підходи до формування сильних конкурентних переваг

 підприємства; джерела і фактори формування конкурентних переваг;

* обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його структурних підрозділів;
* сутність концепції управління конкурентоспроможністю підприємства та

специфічні особливості управління нею в організаціях різних типів;

* методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
* показники, інструменти та концепції управління якістю продукції;
* процеси стандартизація і сертифікація продукції та підприємства;

 ***вміти:***

* охарактеризувати форми конкуренції та навести приклади;
* здійснювати оцінку факторів, що впливають на зміну рівня КС підприємства;
* діагностувати конкурентне середовище, аналізувати діяльність конкурентів;
* здійснювати аналіз конкурентних переваг, якими володіє підприємство;
* обирати номенклатуру параметрів, базу порівнянь,які використовуються для оцінювання КС, застосовувати моделі та методики оцінювання КС підприємства;
* системно управляти якістю і КС підприємства, обґрунтовувати організаційно-технічні рішення щодо підвищення якості продукції;
* розрахувати основні показники із оцінки КС продукції;
* аналізувати напрями стратегій щодо зростання рівня КС підприємства.

 Структура посібника відповідає основним елементам навчально-методичного комплексу дисципліни та містить: перелік питань, які виносяться на самостійне опрацювання, теми практичних занять, тематику презентацій, тестовий тренінг, ситуаційні вправи, задачі та приклади алгоритму їх розв’язання, бібліографію.

 Дане видання повинно стати вагомим доробком в процесі аудиторного та самостійного вивчення і опрацювання тем дисципліни «Конкурентоспроможність підприємства», сприяти формуванню у здобувачів теоретичних знань та практичних навичок щодо управління конкурентоспроможністю підприємства за сучасних умов господарювання. Посібник складено таким чином, щоб проконтролювати засвоєння основних питань кожної теми курсу, категорій, визначень, основних положень концепцій, моделей та методів оцінки конкурентоспроможності товару і підприємства, підкріплене тестовими завданнями, темами презентацій та посиланнями на Інтернет-джерела для їх підготовки, ситуаційними вправами та задачами, тому стане в нагоді для здобувачів освітнього рівня бакалавр усіх форм навчання спеціальності «Підприємництво та торгівля» при піготовці до здачі екзамену.

**Структура самостійної роботи**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № з/п | Найменування робіт | Кількість годин |
| ДФН | ЗФН |
| 1. | Опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу | **8** | **8** |
| 2. | Опрацювання окремих розділів програми, які не виносяться на лекції: | **28** | **56** |
|  | **Тема 1. Теоретико-методологічні основи конкуренції**1. Еволюція поглядів на конкуренцію і змістове наповнення.
2. Історія становлення і формування конкурентного законодавства (іноземний досвід).
 | 11 | 22 |
|  | **Тема 2. Конкурентоспроможність як характеристика фірми, що функціонує в умовах ринку**1. Конкурентоспроможність, її різновиди, їх взаємозалежність і взаємообумовленість.
2. Конкурентоспроможність компаній в умовах економічної глобалізації» (на матеріалах «Adidas AG»).
 | 11 | 22 |
|  | **Тема 3. Конкурентне середовище фірми**1. Взаємодія п’яти сил конкуренції М. Портера*.*
2. Забезпечення розвитку підприємства на засадах диверсифікації діяльності» (ТзОВ «XXX» – перший на території України сервіс виклику авто через Інтернет).
 | 11 | 22 |
|  | **Тема** **4. Конкурентна перевага й конкурентні ходи**1. Формування конкурентних переваг компанії НІБУЛОН
2. Формування конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації підприємства.
 | 11 | 22 |
|  | **Тема 5. Стратегії конкуренції підприємств**1. Конкурентні стратегії управління підприємством.
2. Практичний досвід реалізації конкурентних стратегій підприємств.
3. Конкурентні стратегії у сфері малого бізнесу.
 | 111 | 222 |
|  | **Тема 6. Методологічні підходи щодо розробки та оцінки ефективності стратегій конкурентоспроможності**1. Особливості управління КС торгових підприємств (на прикладі діяльності ТОВ «АТБ»).
2. Дослідження основних методів оцінювання рівня КС підприємств.
3. Цифровий маркетинг та соціальні мережі.
4. Шляхи удосконалення управління ПрАТ«ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД» на засадах бенчмаркінгу.
 | 1111 | 2222 |
|  | **Тема 7. Основи управління якістю продукції. сутність якості продукції, фактори, що впливають на якість продукції**1. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення КС підприємства.
2. Проблеми формування систем менеджменту якості на підприємствах-суб’єктах ЗЕД.
3. Історія створення ISO серії 9000.
4. Системи менеджменту якості, як фундамент забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства.
 | 1111 | 2222 |
|  | **Тема 8. Конкурентоспроможність товару**1. Поняття системи управління КС продукції та основні наукові підходи до її розуміння.
2. Стратегічні орієнтири державного регулювання розвитку внутрішнього ринку споживчих товарів.
3. Вектори розвитку конкурентоспроможності експортної продукції.
 | 111 | 222 |
|  | **Тема 9. Реалізація програм підвищення конкурентоспроможності**1. Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах євроінтеграції.
2. Сучасні шляхи підвищення КС вітчизняних підприємств.
3. Стратегії КС підприємств в умовах макроекономічної нестабільності.
4. Напрями підвищення інвестиційної привабливості України на світовій арені.
5. Індекс конкурентоспроможності міст України в 2023 р.
6. Світовий рейтинг конкурентоспроможності України у 2023 р.
 | 111111 | 222222 |
| 3 | Підготовка до проведення контрольних заходів (контрольних робіт, тестування, екзамену) | **6** | **12** |
|  | Разом | **42** | **76** |

**МОДУЛЬ 1**

**Тема 1. Теоретико - методологічні основи конкуренції**

**У лекції розглянуто наступні питання:**

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

**Завдання для самостійної роботи:**

* 1. *Підготувати презентації на теми:*
1. Еволюція поглядів на конкуренцію і змістове наповнення

<http://ujae.org.ua/teoriya-konkurentsiyi-evolyutsiya-poglyadiv-i-zmistovne-napovnennya/>

1. Історія становлення і формування конкурентного законодавства (іноземний досвід) <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2019/1/10.pdf>

*2.Тестові завдання*

*1. А. Смітом та Д. Рікардо були закладені фундаментальні положення про сутність:*

1) ресурсного підходу; 2) добросовісної конкуренції;

3) системного підходу; 4) вільної конкуренції.

*2. В основі виокремлення ринку продавця і ринку покупця, лежить така класифікаційна ознака, як:*

a) ступінь влади;

б) залежність від того, хто є покупцем товару і з якою метою він купується;

в) ступінь активності на ринку; г) простір дії.

*3. Ринкова ситуація, за якої відносно велика кількість невеликих виробників пропонують схожу, але не ідентичну продукцію. Кожне підприємство даного середовища задовольняє невелику частку ринкового попиту на продукцію, який реалізує підприємство. Це конкурентне середовище:*

a) досконалої конкуренції; б) монополістичної конкуренції;

в) олігополії; г) монополії.

*4. Типовi риси олiгополiстичної конкуренції:*

а) на ринку діють кілька великих фірм;

б) на ринку діє безліч фірм;

в) межі коливання цін узгоджуються конкурентами;

г) коливання цін не узгоджуються конкурентами;

д) на ринку спостерiгається тільки цiнова конкуренція;

е) на ринку iснує тільки нецiнова конкуренція;

ж) на ринку спостерiгається переважно цiнова конкуренція;

з) на ринку високi вхiднi бар’єри для великих фірм.

*5. Нецінова форма конкуренції підрозділяється на:*

а) «за якістю», «за умовами продажу»; б)відкрита, прихована;

в) законна, недобросовісна, пряма боротьба з конкурентами; г)законна, незаконна.

*6. До методів несумлінної конкуренції відносяться:*

а) копіювання зовнішнього вигляду виробу іншого господарського суб'єкта;

б) використання чужих позначень матеріалів упакування;

в) сезонних розпродажів за зниженими цінами;

г) продовження терміну надання кредиту;

д) розголошення зведень, що є таємницею.

*7. Залежно від масштабності економічних об’єктів існує:*

а) конкурентоспроможність підприємства-виробника;

б) міжнародна конкурентоспроможність; в) конкурентоспроможність товару;

г) конкурентоспроможність регіонів; д) конкурентоспроможність галузі.

*8. Залежно від умов, у яких діють суб'єкти господарського життя ринок класифікують на:*

а) регульований ; б) вільний;

в) регіональний; г) легальний; д) ринок праці.

1. *Творчі завдання:*
	1. Встановіть відповідність у вигляді комбінації цифр і букв. Таблиця 1.

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

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

|  |  |
| --- | --- |
| Інструменти конкуренції: *Види:* | *Показники:* |
| 1) цінова; 2) нецінова  | а) якість товару; б) зниження ціни; в) обслуговування споживачів; г) інновації. 1) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_; 2)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  |

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

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

1. Щодо підприємств яких із наведених нижче галузей економіки України можна стверджувати, що в їхньому розвитку активну роль відіграє конкуренція:

а) металургійна галузь; б) нафтопереробні підприємства;

в) підприємства комунального господарства; г) швейна галузь;

д) харчова промисловість? Обґрунтуйте свої відповіді.

1. Промисловий шпіонаж і «творча імітація» продукту — чи можна віднести їх до проявів недобросовісної конкуренції? Обґрунтуйте свою думку.

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

**У лекції розглянуто наступні питання:**

* 1. Поняття конкурентоспроможності підприємства, продукції, галузі, країни.
	2. Конкурентостійкість підприємств.
	3. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

**Завдання для самостійної роботи:**

 *1.Підготувати презентації на теми:*

 1. Конкурентоспроможність, її різновиди, їх взаємозалежність і взаємообумовленість…<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42237/1/%D0%92%D0%B0%D1%88%D0%BA%D1%96%D0%B2%20%D0%9E.%D0%9F._%D0%A3%D0%9A%D0%9F_%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87_%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_2021.pdf>

2. *«*Конкурентоспроможність компаній в умовах економічної глобалізації» (на матеріалах «Adidas AG») <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/7849/1/Blokha_Viktoriia-IER-61m.pdf>

*2.Тестові завдання*

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

а) великі, середні і малі; б) місцеві, регіональні, міжнародні і світові;

в) зовнішні і внутрішні; в) основні і другорядні.

*2. Конкурентоспроможнiсть товару:*

а) престижний товар; б) дефiцитний товар; в) товар високої якості;

г) низькi цiни на товар; д) ступінь зацікавленості покупця купити товар.

*3. До внутрішніх факторів конкурентоспроможності підприємства відносяться:*

а) системи і методи управління фірмою;

б) рівень техніки і технології на підприємстві;

в) маркетингове забезпечення;

г) наявність конкурентів у даній галузі, сфері діяльності;

д) раціональне розміщення продуктивних сил;

ж) соціальні, психологічні, екологічні фактори.

*5.Конкурентоспроможність продукції – це:*

а) економічна категорія; б) економічна потреба;

в) економічне поняття; г) економічна вигода.

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

а) відносний (порівняльний) характер; б) часовий характер (динамічність);

в) стабільний характер; г) регульований характер.

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

а) експортно - імпортні відносини держави;

б) наявність конкурентів у даній галузі, сфері діяльності;

в) система економічного стимулювання;

г) наявність (або відсутність) джерел сировини в країні;

д) система розробок і впровадження нововведень;

ж) наявність (або відсутність) антимонопольного законодавства.

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

а) конкурентоспроможність підприємства-виробника;

б) міжнародна конкурентоспроможність; в) конкурентоспроможність товару;

г) конкурентоспроможність регіонів; д) конкурентоспроможність галузі

**Тема 3. Конкурентне середовище фірми**

**У лекції розглянуто наступні питання:**

1. Основні складові конкурентного середовища.
2. П’ять сил конкуренції.
3. Державна політика в сфері регулювання конкуренції.

**Завдання для самостійної роботи:**

 *1.Підготувати презентації на теми:*

*1. Взаємодія п’яти сил конкуренції М. Портера. <https://bakertilly.ua/news/id48375>*

*2. Забезпечення розвитку підприємства на засадах диверсифікації діяльності»*

*( ТзОВ «XXX» – перший на території України сервіс виклику авто через Інтернет)* [*https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/28288/1/Dubchenko\_bakalavr.pdf*](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/28288/1/Dubchenko_bakalavr.pdf)

*2.Тестові завдання*

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

a) стратегію лідерства у витратах;

б) стратегію негайного реагування на потреби ринку;

в) стратегію диференціації; г) стратегію зосередження

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

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

в) диференціація; г) зосередження на диференціації.

*3.* *Передумовами реалізації стратегія зосередження (фокусування) виступають:*

а) необмеженість можливостей підприємства щодо обслуговування всього ринку;

б) державна підтримка діяльності підприємства;

в) різноманіття споживачів по споживанню і цільовому використанню товару;

г) наявність спеціалізації конкурентів на конкретних сегментах ринку.

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

a) на цьому ринку у нього немає жодного конкурента;

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

в) його частка на ринку товару становить менше 35 відсотків, але він не зазнає значної конкуренції;

г) сукупна частка не більше ніж двох суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки на ринку, перевищує 50 відсотків.

*5. Метою державного регулювання конкуренції та монополізму є:*

а) забезпечення свободи конкуренції;

б) задоволення потреб населення як кінцевих споживачів;

в) захист національного товаровиробника;

г) сприяння підприємництву.

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

а) суперництво серед конкуруючих продавців;

б) конкуренцію з боку товарів, які є замінниками;

в) загрозу появлення нових конкурентів;

г) економічні можливості постачальників;

д) економічні можливості покупців;

е) економічні можливості конкурентів.

*3.* *Ситуаційна вправа*

У стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яке функціонує на висококонкурентному ринку, вищий управлінський персонал визначив головну ціль, яка полягала у зростанні доходності (прибутковості) бізнесу на 25 % протягом двох поточних років. Інші критерії конкурентоспроможності були визначені як другорядні. *Завдання.* Оцініть ситуацію і поясніть, чи згодні ви з таким рішенням керівництва підприємства. Чи відповідає обраний критерій конкурентоспроможності принципу реалістичності стратегії підприємства на даному ринку? Дія яких інших чинників конкуренції на цьому ринку може спричинити негативні наслідки такого управлінського рішення.

**Тема 4. Конкурентна перевага й конкурентні ходи**

**У лекції розглянуто наступні питання:**

1. Формування конкурентної переваги об'єктів, класифікація і типові фактори конкурентних переваг різних об'єктів.
2. Типові стратегії конкуренції. Утримання конкурентних переваг.
3. Поняття конкурентного ходу: наступальні та захисні конкурентні ходи.

**Завдання для самостійної роботи:**

 *1.Підготувати презентації на теми:*

1. Формування конкурентних переваг компанії НІБУЛОН <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/5546/konkurentni-perevagy.pdf>
2. Формування конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації.підприємства. <http://www.economy.in.ua/pdf/3_2021/24.pdf>

*2.Тестові завдання*

*1. Конкурентна перевага – це:*

а) покращення якісних характеристик товарів;

б) продукти, які особливо потрібні споживачам.

в) особливості чи властивості товару, які забезпечують підприємству перевагу над конкурентами;

*2. До переваг низького порядку відносять:*

а) використання більш дешевих ресурсів; б) диференціацію по продукції;

в) унікальну технологію; г) професіоналізм персоналу.

*3. Інноваційні конкурентні переваги полягають у:*

а) продуктивності праці робітників; б) зростанні темпів ринку;

в) кваліфікації робітників;

г) результативності менеджменту в організації;

д) режиму роботи підприємства.

*4. Кваліфікаційні конкурентні переваги полягають у:*

а) продуктивності праці робітників;

б) зростанні темпів ринку;

в) результативності менеджменту в організації;

г) професійності та творчості персоналу;

д) забезпеченості матеріально-технічними ресурсами.

*5. Виробничі конкурентні переваги полягають у:*

а) продуктивності праці робітників, зростанні темпів ринку;

б) результативності менеджменту в організації;

в) режиму роботи підприємства;

г) забезпеченості матеріально-технічними ресурсами;

д) кваліфікації робітників.

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

а) мають бути стійкими;

б) бути значущими з точки зору умов конкуренції в галузі і вимог ринку;

в) мають бути динамічними;

г) повинні бути наочними для споживачів.

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

а) «низького рівня»; б) «середнього рівня»;

в) «високого рівня»; г) «найвищого рівня».

*8. Класифікація конкурентних переваг по змісту фактору виробництва:*

а) якість товару; б) ціна товару; в) персоналу;

г) стабільна політична система; д) витрати у споживача товарів.

*9. Серед стратегій набуття конкурентних переваг виділяють:*

a) стратегія контролю над витратами; б) наступальна стратегія;

в) технологічна стратегія; г) оборонна стратегія.

*3.* *Ситуаційні вправи*

1. Встановіть відповідність у вигляді комбінації цифр і букв. Таблиця 4.

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

2.На розвиток світової комп’ютерної галузі впливають такі основні чинники:

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

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

**Тема 5.****Стратегії конкуренції підприємств**

**У лекції розглянуто наступні питання:**

1. Загальні стратегії конкуренції за М. Портером
2. Ризик у виборі загальної стратегії.
3. Стратегія впровадження нововведень. Стратегія негайного реагування на потреби ринку.
4. Фірми, що «загрузли» на півдорозі.
5. Конкурентні стратегії підприємств у різних галузях.

 5.1. Стратегія конкуренції у фрагментованих галузях.

 5.2. Стратегія конкуренції в новоутворених  галузях.

 5.3. Стратегія конкуренції в занепадаючих  галузях.

 5.4. Конкуренція в глобальних галузях.

 6. Типізація стратегій конкурентоспроможності.

**Завдання для самостійної роботи:**

 *1.Підготувати презентації на теми:*

*1.Конкурентні стратегії управління підприємством*.

[*http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2984&i=12*](http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2984&i=12)

*2.Практичний досвід реалізації конкурентних стратегій підприємств.*

[*http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/171/157*](http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/171/157)

*3.* *Конкурентні стратегії у сфері малого бізнесу.*

*2.Тестові завдання*

*1. Визначити найбільш важливі стратегічні питання, які треба вирішити підприємствам, які працюють у галузях, що зароджуються:*

а) яким чином здійснювати фінансування діяльності на перших етапах;

б) яку заробітну плату нараховувати своїм працівникам;

в) на яких сегментах ринку працювати; г) яку місію обрати;

д) які конкурентні переваги використовувати;

е) які треба використовувати функціональні стратегії на яких сегментах ринку працювати.

*2. Оберіть фактори, які визначають особливості конкуренції в галузях, що роздроблені:*

а) ринок географічно обмежений; б) ринок географічно необмежений;

в) високі вхідні бар'єри в галузь; г) невисокі вхідні бар'єри в галузь;

д) попит на ринку великий та різноманітний; е) невеликий попит на ринку.

*3. Лідери галузі використовують такі стратегічні лінії поведінки:*

а) стратегію агресивного наступу; б) стратегію вакантної ніші;

в) стратегію оборони та укріплення; г) стратегію негайного відступу;

д) стратегічні дії відносно фірм, що слідують за лідером;

е) стратегічні дії відносно фірм, що є аутсайдерами на ринку.

*4. Конкурентні переваги класифікуються на переваги «вищого» та «нижчого» порядку залежно від:*

а) строку відтворення (копіювання) переваги конкурентами;

б) функціональної сфери діяльності підприємства, в якій реалізується конкурентна перевага (технологія, техніка, персонал тощо);

в) обсягу потенційного прибутку, який може бути отриманий під час застосування конкурентної переваги;

г) витрат підприємства-конкурента на відтворення конкурентної переваги;

д) галузі, в якій працює підприємство.

*5. Агресивна конкуренція відноситься до класу:*

а) незалежних стратегій; б) кооперативних стратегій; в) маневрування.

*6.Найчастіше у фрагментованій галузі функціонують:*

а) у сфері послуг; б) у роздрібній торгівлі; в) у каналах розподілу товару;

г) інтелектуальному бізнесі; д) у металургійній промисловості;

е) будівельних галузях.

*7.Фрагментовані галузі мають такі типові ознаки :*

а) висока концентрація виробництва; б) розпорошення підприємств;

в) рівень зрілості галузі; г) вплив на галузі міжнародної конкуренції;

д) динамічність зростання.

*3.* *Ситуаційні вправи*

1. Визначте конкурентну стратегію: Таблиця 5.

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

1. Оберіть правильну відповідь Таблиця 6.

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

1. Характеристика стратегічних альтернатив (дайте правильні відповіді)

 Таблиця 7.

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

1. *Задача*

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

Результати ранжування швейних фірм і їх виробів.

 Таблиця 8.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Швейна фірма | Споживчі властивості швейних виробів і їх ранги |
| Ціна (Ц) | Силует (С) | Зовнішній вигляд (Зв) | Внутрішня обробка (Во) | Надійність (Н) | Довговічність (Д) |
| 1 | Дана | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| 2 | Україна | 2 | 3 | 3 | 6 | 5 | 3 |
| 3 | Ластівка | 6 | 7 | 6 | 5 | 7 | 6 |
| 4 | Желань | 7 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 5 | Юність | 1 | 6 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| Вага споживчої властивості | 0,13 | 0,19 | 0,4 | 0,08 | 0,12 | 0,08 |

**МОДУЛЬ 2**

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

**У лекції розглянуто наступні питання:**

1. Методики розробки стратегій конкурентоспроможності підприємства.
2. SWOT- аналіз як інструмент стратегічного управління.
3. Інші підходи та сутність функціонально-вартісного аналізу конкурентоспроможності: за системою 1111-5555, метод порівнянь, метод рангів, LOTS – аналіз, PIMS – аналіз, бенчмаркінг.

**Завдання для самостійної роботи:**

 *1.Підготувати презентації на теми:*

1.Особливості управління КС торгових підприємств (на прикладі діяльності ТОВ «АТБ»)

<http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7221/1/0405_D_%20PTM-19-1_Kozel%20O.pdf>

2.Дослідження основних методів оцінювання рівня КС пілприємств. <http://www.economy.in.ua/pdf/5_2020/21.pdf>

3. Цифровий маркетинг та соціальні мережі. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/jun/23786/menedzhment121-148-154.pdf>

4. Шляхи удосконалення управління ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД» на засадах бенчмаркінгу.... <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44094/1/%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%B1%D0%B0%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%A1_%20%D0%95%D0%A3%D0%9F%D0%BC-21.pdf>

*2.Тестові завдання*

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

а) прямі методи; б) матричні методи; б) нормативні методи;

в) побічні; г) графічні; д) технічні.

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

а) графічні методи; б) матричні методи; в) нормативні методи;

г) розрахункові методи; д) естетичні методи; е) комбіновані методи.

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

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

*4.До методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства відносяться:*

1) SWOT-аналіз; 2) методика М. Портера;

3) коефіцієнт відносної концентрації;

4) графічний метод; 5) SРАСЕ - аналіз

5. *Аналіз конкурентоспроможності за системою 1111-5555 ґрунтується на експертному оцінюванні таких чинників:*

а) конкурентоспроможність продукції; б) частка ринку; в) якість продукції;

г) ціна продукції; д) рентабельність виробництва.

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

а) слабкі позиції; б) сильні позиції;

в) середні позиції; г) найбільш оптимальні ринкові позиції.

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

а) ціна продукції; б) прибуток підприємства; в) рентабельність виробництва;

г) фінансова сила підприємства; д) частка ринку.

*8. В якій ситуації доцільніше використовувати реінжиніринг:*

а) коли підприємство знаходиться в глибокій кризі;

б) для аналізу рівня впливу ринкової стратегії на величини прибутковості;

в) для порівняння об'єкта оцінки з групою підприємств-конкурентів;

г) для визначення сильних та слабких сторін підприємства.

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

a) конкурентоспроможності організації, ціни товару, гарантійний термін, строк служби;

б) інтегральний показник якості, одиничні показники, групові показники;

в) аналіз зовнішніх умов і можливостей, аналіз сильних і слабких сторін, аналіз загроз і можливостей;

г) якості товару, ціни товару, якості сервісу, експлуатаційні витрати.

*10.SWOT- аналіз передбачає:*

а) виявлення внутрішнього потенціалу підприємства та визначення потенційних можливостей та небезпек;

б) визначення та передбачення потенційних можливостей та небезпек;

в) своєчасний прогноз зовнішніх та внутрішніх можливостей;

г) складання переліку чинників сприятливого та несприятливого впливу на підприємство.

*3.Ситуаційна вправа*

Менеджери компанії «ЗМ», засновника виробництва відомого скотча у клейкої стрічки, що проникнула майже у всі сфери побуту, виокремлюють у своїй підприємницькій практиці три сегменти ринку. У першому з них, попит залежить насамперед від якості, у другому – від якості й ціни, а в третьому – визначається переважно ціною. При цьому проглядається закономірність: ціни товарів для першого сегмента на 15-20% вищі, ніж для другого, а ті на 15-20% перевищують ціни для третього. Кількість реалізованих товарів змінюється у зворотному напрямку: найбільше можна продати дешевих, а найменше – дорогих продуктів. Програма конкурентоспроможності «ЗМ» полягає в тому, що вона, насамперед, орієнтується на освоєння першого сегмента ринку, що дозволяє отримати значний прибуток за рахунок високих цін при порівняно малих обсягах випуску. При цьому протилежна стратегія компанії – ставка на масовий випуск дешевої продукції, також добре себе зарекомендувала в галузі. Але вона ефективна для компаній зовсім іншого типу, а саме – для виробників стандартноїмасової продукції. *Завдання:* проаналізувати конкурентні стратегії компанії «ЗМ»; визначити, які вимоги до якості й новизни продукції встановлює обрана «ЗМ» конкурентна стратегія.

*4. Задача*

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

1. Частка ринку (Чр) ;

2. Рентабельність підприємства (Re с.р.);

3. Темп росту собівартос (ТР собівартості);

4. Темп росту обсягу реалізації (ТР обсягу реалізації);

5. Темп росту фонду оплати праці (ТР фонду оплати праці);

6. Темп росту чистого прибутку (ТР чистого прибутку).

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

Вага факторів конкурентоспроможності Таблиця 9.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор | Чр | Re с.р | ТРс | ТРор | ТРфоп | ТРчп |
| Оцінка | 0,3 | 0,15 | 0,1 | 0,2 | 0,1 | 0,15 |

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

**Тема 7. Основи управління якістю продукції**

**У лекції розглянуто наступні питання:**

1. Концепція загального управління якістю. Зарубіжний досвід управління якістю продукції.
2. Показники якості товару. Сутність управління та способи забезпечення якості.
3. Стандартизація і сертифікація продукції і підприємства. Організація контролю якості продукції.
4. Інструменти підвищення якості продукції: концепція загального управління якістю (Total Quality Management), методи Г.Тагучі, концепція постійного покращання Кайзен (KAIZEN), концепція Будинку якості (Quality House).

**Завдання для самостійної роботи:**

 *1.Підготувати презентації на теми:*

1.*Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення КС підприємства.* [*https://www.business-inform.net/export\_pdf/business-inform-2020-12\_0-pages252\_258.pdf*](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-12_0-pages252_258.pdf)

*2. Історія створення ISO серії 9000*

[*http://testmetrstandart.com.ua/istorija-stvorennja-iso-serii-9000/*](http://testmetrstandart.com.ua/istorija-stvorennja-iso-serii-9000/)

*3. Проблеми формування систем менеджменту якості на підприємствах-суб’єктах ЗЕД* [*http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/686/674*](http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/686/674)

*4.Системи менеджменту якості, як фундамент забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства.*

*2.Тестові завдання*

*1. Існують такі методи визначення показників якості продукції:*

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

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

*2. Залежно від об’єкта сертифікації в Україні розрізняють:*

а) сертифікацію продукції; б) сертифікацію системи якості;

в) сертифікацію підприємства; г) атестацію виробництва;

д) сертифікацію контролю; е) сертифікацію іміджу.

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

а) постійного покращення Кайзена; б) концепція ТQМ;

в) концепція Будинку якості.

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

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

а) Е. Демінг; б) К. Ісікава; в) Т. Тагута;

г) Дж. Джуран; д) А. Фейгенбаум.

*5. Який із авторів системного підходу до управління якістю запропонував поняття «Спіралі якості», яка охоплювала весь житєвий цикл виробу від маркетингу до утлізації:*

 а) Е. Демінг; б) К. Ісікава; в) Т. Тагута;

г) Дж. Джуран; д) А. Фейгенбаум.

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

а) постійного покращання Кайзена; б) концепція ТQМ;

в) статистичного управління якістю;

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

*7. Показники якості товару класифікують на:*

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

5) естетичні; 6) гігієнічні; 7) органолептичні; 8) безпеки;

9) ергономічні; 10) маркетингові.

*8. Формування на підприємстві системи стандартів ISO дозволяє:*

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

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

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

г) орієнтуватися на вимоги конкретного споживача.

*9. Політика підвищення якості продукції включає такі блоки:*

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

в) методи забезпечення якості;

г) методи поліпшення якості;

д) методи контролю результатів роботи з підвищення якості.

10. *Цикл Демінгу включає такі функції управління якістю:*

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

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

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

a) контрольні карти; б) причинно-наслідкова діаграма;

в) діаграма розсіювання; г) діаграма Парето.

1. *Задачі*
2. Визначте конкурентоспроможність товару за системою 1111-5555. Для

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

 Таблиця 10.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Експерт | якість товару | ціна товару | якість сервісу | експлуатаційнівитрати |
| *А* | *3* | *3* | *4* | *3* |
| *Б* | *4* | *3* | *4* | *4* |
| *В* | *3* | *3* | *3* | *3* |
| *Г* | *4* | *3* | *4* | *4* |
| *Д* | *4* | *4* | *4* | *3* |

1. Підприємство, яке випускає 10680 тис. одиниць консервної продукції за рік

(витрати на її виробництво становлять 59560 тис. грн.), здійснило заходищодо поліпшення її якості, у результаті чого собівартість виробу знизилась на5,1%.Одночасно у зв’язку зі зміною постачальників сировини підвищилисятранспортні витрати в розрахунку на одиницю продукції з 50 до 56 коп. Визначити величину річної економії від проведення заходів із поліпшенняякості продукції в майбутньому періоді, якщо обсяги її виробництва збільшаться на 9,5%.Зробити висновки.

**Тема 8. Конкурентоспроможність товару. Методики оцінки конкурентноздатності продукції**

**У лекції розглянуто наступні питання:**

1. Методики оцінки конкурентоспроможності продукції, принципи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.
2. Основні етапи оцінки конкурентоспроможності.
3. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції.

**Завдання для самостійної роботи:**

 *1.Підготувати презентації на теми:*

1. *Поняття системи управління КС продукції та основні наукові підходи до її розуміння* [*http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/23\_2019/23.pdf*](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/23_2019/23.pdf)

*2. Стратегічні орієнтири державного регулювання розвитку внутрішнього ринку*

*споживчих товарів* [*https://re.gov.ua/re202002/re202002\_131\_PopadynetsNM,IrtyshchevaIO,KramarenkoIS,DanyloSI,ZhuravelYuV.pdf*](https://re.gov.ua/re202002/re202002_131_PopadynetsNM%2CIrtyshchevaIO%2CKramarenkoIS%2CDanyloSI%2CZhuravelYuV.pdf)

*3. Вектори розвитку конкурентоспроможності експортної продукції*

[*http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230855*](http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230855)

*2.Тестові завдання*

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

а) предмет застосування (конкретний вид продукції чи вся її номенклатура);

б) перший термін застосовується на рівні підприємства, другий – на рівні галузі і національної економіки;

в) перший термін застосовується в оперативному управлінні, другий – у стратегічному;

г) різна тривалість життєвого циклу та його етапів.

*2. Інтегральний показник конкурентоспроможності продукції розраховується як:*

а) відношення величини параметра оцінюваного виробу до величини параметру базового зразка;

б) відношення величини параметра базового зразка до величини параметру оцінюваного виробу;

в) відношення показника якості до ціни товару;

г) відношення сумарного корисного ефекту від використання продукції до сумарних витрат на придбання та використання цієї продукції.

*3. Конкурентоспроможність продукції виражається через систему показників:*

а) якісні і кількісні; б) якісні й економічні;

в) класифікаційні й оціночні; г) усі відповіді правильні.

*4. Якісні показники конкурентоспроможності характеризують:*

а) властивості товару, завдяки яким він задовольняє конкретну потребу;

б) загальні витрати покупців та споживачів на задоволення їхніх потреб певним товаром або послугою;

в) пов’язані із соціально-економічним становищем споживачів, наявністю послуг, їх вартістю, віддаленістю від місць сервісного обслуговування;

г) кількісні властивості якості товарів, порівняння з аналогічними товарами.

*5. Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції можуть бути такими:*

а) зміна цінової політики на продукцію і сервісне обслуговування;

б) перепрофілювання підприємства і ребрендинг;

в) купівля активів підприємств-конкурентів;

г) вихід з ринку та ліквідація підприємства.

*6. Розбіжності та різноманітність авторських позицій стосовно визначення поняття «конкурентоспроможність продукції» пов’язані з:*

а) характеристикою будь-якої складової конкурентоспроможності продукції (конкурентоспроможність виробничого, трудового потенціалів підприємств);

б) ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції;

в) масштабами розгляду конкурентоспроможності продукції (на регіональному, національному або світовому ринках (підприємство, галузь, країна)); заміною одного поняття іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень);

г) сукупністю спеціальних знань і практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності.

*7. Які засоби використовуються на підприємстві для підвищення конкурентоспроможності?*

а) реорганізація державних служб контролю підприємницької діяльності;

б) кошти працівників та їх сімей, які виявили бажання взяти участь у нагромадженні і розподілі прибутку підприємства;

в) участь у державних програмах розвитку інфраструктури територій функціонування;

г) промисловий інжиніринг, розробка та реалізація програм інвестиційної діяльності.

*8. Який з етапів є першим у розробці програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?*

а) формулювання стратегій реалізації програми;

б) визначення та впорядкування пріоритетності цілей;

в) оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів;

г) планування дій і визначення фаз програми.

*3.Задачі*

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

 Таблиця 11.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п  | Показники  | Товар А  | Конкурент  |
| 1.  | Ціна, грн.  | 240 | 270 |
| 2.  | Витрати, пов’язані з використанням, грн.  | 17 | 13 |

1. Підприємство виробляє зволожувачі повітря для офісів та побутових

споживачів і успішно конкурує на вітчизняному ринку. Для встановлення ціни на нову модель зволожувача повітря підприємство вирішило застосувати конкурентну модель ціноутворення, беручи за основу продукцію свого основного конкурента. При цьому воно хоче отримуватиприбуток у розмірі, не меншому ніж 20% від собівартості продукції, яка становить 520 грн. Маркетологи підприємства провели аналіз конкурентоспроможності нового товару відносно базового виробу конкурента. Аналіз показав, що затехнічними параметрами новий виріб поступається базовому (індекс технічних параметрів ІТП = 0,86), але за економічними параметрами має кращі позиції (ІЕП= 0,94). Ціна базового виробу конкурента – 900 грн. Визначити ціну нового зволожувача повітря за рівнем йог конкурентоспроможності.

*Ситуаційна вправа*

За традиційної моделі функціонування меблевої галузі громіздкість меблевих виробів, потреба у великих приміщеннях для їх зберігання та незручність перевезення зумовлюють переважно локальний характер її та розрив у часі між замовленням і доставкою меблевих виробів до споживачів. Компанія ІКЕЙ запропонувала принципово іншу модель взаємодії «виробник – споживач», згідно з якою меблевий виріб являє собою набір компактно упакованих у картонну коробку компонентів, що дає можливість виробникові виготовляти меблеві вироби в одній країні і продавати їх – в інших, а покупцеві відразу ж після оплати забирати продукцію й відносно легко складати з компонентів необхідний меблевий виріб.

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

**Тема 9. Реалізація програм підвищення конкурентоспроможності**

**У лекції розглянуто наступні питання:**

1. Основні принципи і критерії конкурентоспроможності підприємства.
2. Огляд методичних підходів щодо оцінки конкурентних позицій фірми.
3. Концепція розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.
4. Стратегії українських підприємств, перспективи реалізації національних конкурентних переваг на міжнародних ринках.

**Завдання для самостійної роботи:**

*1.Підготувати презентації на теми:*

1. Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах євроінтеграції <http://eapk.org.ua/contents/2017/09/33>
2. Сучасні шляхи підвищення КС вітчизняних підприємств <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/12-2018/chumak.pdf>
3. Стратегії КС підприємств в умовах макроекономічної нестабільності

<http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7373&i=0>

1. Напрями підвищення інвестиційної привабливості України на світовій арені

<http://bses.in.ua/journals/2021/66_2021/13.pdf>

1. Індекс конкурентоспроможності міст України у 2021 р. <http://www.ier.com.ua/ua/mci/index_2021>
2. Світовий рейтинг конкурентоспроможності України у 2021 р.

<https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3291328-ukraina-posila-54-misce-u-svitovomu-rejtingu-konkurentospromoznosti.html>

*2.Тестові завдання*

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

а) загострення конкуренції, яке супроводжується втратою вже на-бутих позицій на ринку;

б) наявність ефективної оргструктури, яка очолювана менеджером, відповідальним за програму перед вищим керівництвом;

в) поява революційно нових технологій і виникнення у зв'язку з цим нових товарних ринків;

4) зростання інтенсивності конкурентної боротьби, який робить неможливим для підприємства проникнення на нові географічні ринки;

г) збитковість або низька прибутковість функціонування підприємства, високий ризик банкрутства.

*2. Підвищення конкурентоспроможності національної економіки вимагає від держави:*

а) розробки та координації системи заходів щодо підвищення ефективності роботи суб'єктів господарювання;

б) забезпечення секторам української економіки паритетних умов функціонування;

в) обґрунтованої відкритості та доступу іноземних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на внутрішній ринок України;

г) створення високоплатоспроможного попиту за рахунок реалізації нових підходів до політики доходів населення;

д) забезпечення розвитку науково-технічних інституцій та підвищення інноваційного потенціалу країни.

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

а) дохідний підхід; б) порівняльний (ринковий) підхід;

в) підхід, заснований на оцінюванні майнових (реальних) опціонів;

г) витратний (на основі активів) підхід.

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

а) недостатній розвиток фондового ринку; б) закритість суб'єктів бізнесу;

в) об'єктивність оцінювання;

г) нечітко сформульована стратегія підприємства;

д) непередбачуваність багатьох умов, якими є несподівані зміни законодавства або упереджене ставлення до компанії державних органів.

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

а) економічний підхід;

б) дохідний підхід;

в) порівняльний (ринковий) підхід;

г) витратний (на основі активів) підхід;

д) функціонально-вартісний аналіз.

*6.Які засоби не використовуються на підприємстві для підвищенняконкурентоспроможності?*

а) реорганізація державних служб контролю підприємницької діяльності;

б) кошти працівників та їх сімей, які виявили бажання взяти участь унагромадженні та розподілі прибутку підприємства;

в) участь у державних програмах розвитку інфраструктури територій функціонування;

г) промисловий інжиніринг, розроблення та реалізація програмінвестиційної діяльності

7.*У якій сфері не може бути забезпечене підвищення конкурентоспроможності підприємства?*

а) управління людськими ресурсами;

б) організація населенням громадських об’єднань;

в) управління інноваціями та технологіями; г) використання інформації.

*3.Ситуаційні вправи*

1. Інструменти підвищення конкурентоспроможності

 Таблиця 12.

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

1. У минулому десятиріччі певна частка українських підприємств –операторів

внутрішнього ринку будівельних матеріалів, маючи потужні зв’язки із західними виробниками, впроваджували стиль управління конкурентоспроможністю, який можна визначити як управління за принципом «вимикача», або ж за принципом «є проблема – вирішуємо її». Отже, він полягав у дискретному використанні стратегії як інструменту управління конкурентоспроможністю підприємства. *Визначте* й обґрунтуйте, чи є виправданими та ефективними дії керівництва цих підприємств стосовно дискретного (у разі потреби) використання стратегії конкурентоспроможності. Оцініть із позицій стратегічного управління, як вони можуть вплинути на рівень конкурентоспроможності цих підприємств.

1. У стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яке

функціонує на висококонкурентному ринку, вищий управлінський персонал визначив головну ціль, яка полягала у зростанні доходності (прибутковості) бізнесу на 25 % протягом двох поточних років. Інші критерії конкурентоспроможності були визначені як другорядні. *Завдання.* Оцініть ситуацію і поясніть, чи згодні ви з таким рішенням керівництва підприємства. Чи відповідає вибраний критерій конкурентоспроможності принципу реалістичності стратегії підприємства на даному ринку? Дія яких інших чинників конкуренції на цьому ринку може спричинити негативні наслідки такого управлінського рішення?

*4.Задачі*

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

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

**ПРИКЛАДИ РІШЕННЯ ЗАДАЧ**

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

 Таблиця 13.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Основні параметри якості холодильників** Параметр  | Розмірність параметра  | Марка холодильника підприємства АТ„Норд"«Фріз» «Сіріус» «Лехел"  | Коефіцієнт вагомості параметра  |
|   |
| Надійність (ресурс)  | тис. год. | 130 | 100 | **130** | 0,30 |
| Температура низькотемпературного відділення (НТВ)  | С 0 | -15 | -12 | **-12** | 0,19 |
| Ємність НТВ  | Дм3 | 50 | 40 | **60** | 0,20 |
| Дизайн, у балах за 10-бальною шкалою  | бал | 6 | 4 | **5** | 0,15 |
| Об'єм  | л | 280 | 250 | **240** | 0,16 |

 Таблиця 14.

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

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

**Алгоритм розв'язання**

1.Конкурентоспроможність товару оцінюють за допомогою інтегрального показника конкурентоспроможності:

 **К інт  = ІТП / І ЕП,** де

**ІТП**- індекс технічних параметрів (індекс якості);

**ІЕП  -** індекс економічних параметрів (індекс)

 **ІТП = ∑ (n, i = 1)  *q* 1 \* ν1** , де

**qi**- одиничний показник і-го технічного параметра;

***ν*i** - коефіцієнт вагомості і-го параметра.

 **q I  = Р оцін. / Р баз. ,** де

**Р оцін.** *-* значення параметра виробу, який оцінюється,

**Р баз.** - значення цього параметра в базового виробу.

 ІЕП  = Ц оцін. спож. / Ц баз. спож.

де *-* **Ц оцін. спожЦ баз. спож.** - ціна споживання відповідно оцінюваного та базового виробів.

 **Ц оцін. спож = Цпродажу + М,** де

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

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

а) технічні параметри

**q I  = 130 / 130 = 1 q 2  = -15 / -12 = 1, 25**

**q3**  = **50 / 60 = 0, 83 q4 = 6 / 5 = 1, 2 q5 = 280 / 240 = 1, 17**

 **ІТП = 1\*0,3+ 1,25\*0,19 + 0,83\*0,2 + 1,2 \*0,15 + 1,17\*0,16 =1,0707**

б) економічні параметри

**І ЕП = (1700 + 4500) / (1700 + 5000 ) = 6200 / 6700 = 0, 925**

в) інтегральний показник

 **І інт = 1,0707 /0,925 = 1,158 >1**

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

а) технічні параметри

**q I  =100/130 = 0, 77 q 2  = -12/-12 =1**

**q3**  = **40/60 =0, 67 q4 = 4/5 = 0, 8 q5 =250/240 =1, 04**

 **ІТП = 0,77\*0,3 + 1\*0,19 +0,67\*0,2 +0,8\*0,15 +1,04\*0,16 =0,8414**

б) економічні параметри

 **І ЕП =1400+6600 /1700+5000=8000/6700 = 1,194**

в) інтегральний показник

 **І інт = 0,8414 / 1,194 = 0,7051< 1**

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

***К інт* = 1,158 >1**. Холодильник «Сіріус» не буде конкурентоспроможним на даному ринку.

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

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

**Алгоритм розв'язання**

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

 **К інт  = ІТП / ІЕП = 0,86 / 0,94 = 0,915**

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

 **Ц = Ц баз \* *K* інт = 0, 86 \* 0,915 = 78,7 (грн).**

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

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

***Висновок до ситуаційної вправи №2.*** Отриманий показник Δ**П > 25%** - такий рівень прибутковості задовольняє фірму.

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

 Таблиця 15.

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

**Алгоритм розв’язання**

Для розрахунку приросту прибутку використовуємо формулу:

**Пп = ( Ц – С2) х В2 - ( Ц – С1) х В1**

Розрахуємо приріст прибутку та рентабельність за п’ятьма варіантами.

***Варіант 1***

Пп1 = ( 2500 – 2000) х 10 000 х 1,5 – ( 2500 – 1500) х 10 000 = - **2500** тис. грн.

 **Р1** = **0**

***Варіант 2***

Пп2 = ( 2500 – 1833) х 10 000 х 1,5 – ( 2500 – 1500) х 10 000 = **5 тис. грн.**

 **П** 5 х 0, 65

 **Р2 = ---- = ---------- х** 100 **= 0, 11%**

 **К** 3000

***Варіант 3***

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

 **П** 2000 х 0,65

 **Р3 =** ---- = -------------- х 100 = **32,5%**

 **К** 4000

***Варіант 4***

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

 **П**  3500 х 0,65

 **Р4** = ---- = -------------- х 100 = **61, 5%**

 **К**  3700

***Варіант 5***

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

 **П** 4250 х 0,65

 **Р5** = ---- = ------------- х 100 = **58,8%** **К**  4700

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

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

Показники конкурентного середовища підприємства

 Таблиця 16

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

1.Зміна цін на продукцію 0,2 3 2 2

2.Асортимент продукції 0,5 8 6 7

3. Якість продукції 0,2 7 7 6

4. Імідж товару 0,15 7 5 6

5. Стимулювання збуту 0,1 6 4 5

6. Мобільність в задоволенні 0,05 5 4 4

 потреб споживачів

7. Наявність розгалуженої 0,1 6 7 7

 дистриб'юторської мережі

8. Ділова репутація 0,05 6 5 6

9.Організаційна ефективність 0,05 5 4 5

10. Виконання індивідуальних 0,05 4 4 3

 замовлень споживачів

**Алгоритм розв’язання**

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

Зведена оцінка конкурентів

Таблиця 17.

Показник Вага показ. Фірма А Власна Фірма Б Фірма В

 Бал Зведена оцінка Бал Зведена оцінка Бал Зведена оцінка

1.Зміна цін на продукцію 0,05 3 0,15 2 0,1 3 0,15

2.Асортимент продукції 0,05 8 0,4 6 0,3 9 0,45

3.Якість продукції 0,2 7 1,4 7 1,4 6 1,2

4. Імідж товару 0,05 7 0,35 5 0,25 7 0,35

5.Стимулювання збуту 0,05 6 0,3 4 0,2 5 0,2

6. Мобільність в 0,05 5 0,25 4 0,2 5 0,25

задоволенні потреб споживачів

7. Наявність розгалуженої 0,2 6 1,2 7 1,4 8 1,6

дистриб'юторської мережі

8. Ділова репутація 0,1 6 0,6 5 0,5 6 0,6

9. Організаційна 0,05 5 0,25 4 0,2 5 0,25

Ефективність

10.Виконання 0,2 4 0,8 4 0,8 5 1,0

індивідуальних замовлень споживачів

Всього: 1 — 5,7 — 5,35 — **6,05**

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

**ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ЕКЗАМЕНУ**

1. Конкуренція: сутність і види.

2. Еволюція поглядів на конкуренцію. Позитивні та негативні наслідки конкуренції.

3. Основні ознаки конкурентоспроможності.

4. Порівняльна характеристика основних ринкових структур.

5. Зв’язок конкуренції і монополії.

6. Прийоми цінової та нецінової конкуренції.

7. Конкурентні переваги, їх сутність та механізм формування.

8. Аналіз конкурентних сил, які впливають на ринок, за моделлю Портера.

9. Основні складові конкурентного середовища.

10. Загроза появи в галузі нових конкурентів (бар’єри входу та виходу) за моделлю Портера.

11. Економічні можливості та торгові здібності постачальників за моделлю Портера.

12. Економічні можливості та торгові здібності покупців за моделлю Портера.

13. Державна політика в сфері регулювання конкуренції.

14. Антимонопольний комітет України та його основні завдання.

15. Критерії типологізації конкурентів.

16. Чинники конкурентної переваги та їх класифікація.

17. Властивості конкурентних переваг.

18. Порівняльний та відносний характер конкурентних переваг.

19. Сфери формування та реалізації конкурентних переваг.

20. Види та джерела формування конкурентних переваг.

21. Стратегії формування конкурентних переваг.

22. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

23. Стратегія контролю над витратами («лідирування на основі зниження витрат (цін)»).

24. Стратегія диференціації.

25. Стратегія фокусування.

26. Використання наступальних стратегій для збереження конкурентних переваг.

27. Оборонні (захисні) конкурентні стратегії.

28. Коопераційні конкурентні стратегії.

29. Конкурентні стратегії інноваційного характеру.

30. Чинники конкурентоспроможності товару.

31. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції.

32. Якість товару – основний чинник забезпечення його конкурентоспроможності.

33. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару.

34. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

35. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності за формою представлення результатів оцінки.

36. Основні засоби підвищення конкурентоспроможності підприємства.

37. Специфіка вітчизняного підходу до забезпечення конкурентоспроможності.

38. Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності продукції.

39. Графічний метод оцінки конкурентоспроможності продукції.

40. Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

41. Методи оцінки конкурентного положення підприємства на ринку: SWOT-аналіз.

42. Методи оцінки конкурентного положення підприємства на ринку: Метод аналізу GAP.

43. Методи оцінки конкурентного положення підприємства на ринку: Метод PIMS.

44. Методи оцінки конкурентного положення підприємства на ринку: Метод .SPACE –аналіз.

45. Табличний метод оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

46. Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

47. Стратегія конкуренції у фрагментованих та в новоутворених галузях.

48. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: Метод різниць.

49. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: Метод рангів.

50. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: Метод балів.

51. Комплексні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

52. Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції.

53. Сутність якості продукції. Фактори, що впливають на якість продукції.

54. Концепція загального управління якістю. Зарубіжний досвід управління якістю продукції.

55. Показники якості товару

56. Організація контролю якості продукції.

57. Інструменти підвищення якості продукції.

58. Метод визначення конкурентоспроможності підприємства –бенчмаркінг.

**МЕТОДИ КОНТРОЛЮ**

Робочою програмою передбачено здачу 2 модулів. Розподіл балів

проводиться наступним чином, згідно структури даної дисципліни за модульною системою:

* максимальна кількість балів за проходження 2 модулів – **75 балів;**
* максимальна кількість балів за перший модуль – **35** (20 балів винесено на поточну роботу студента по засвоєнню навчального модуля під час практичних занять; 15 балів винесено на проходження тестування по засвоєнню лекційного матеріалу); успішною є проходження модуля, якщо студент(ка) набрав(ла) не менше 60% балів, тобто не менше 21 бала;

максимальна кількість балів за другий модуль – **40** (20 балів винесено на поточну роботу здобувачів по засвоєнню навчального модуля під час практичних занять; 20 балів винесено на проходження тестування по засвоєнню лекційного матеріалу); успішною є проходження модуля, якщо здобувач набрав(ла) не менше 60% балів, тобто не менше 24 бали;

* максимальна кількість балів, отриманих при здачі екзамену – **25** балів.

**КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ ЗДОБУВАЧІВ**

Відповідність шкал оцінювання університету, національної шкали та шкали

ЄКТС

**Шкала оцінювання: національна та ECTS**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сума балів за всі види навчальної діяльності | Оцінка ECTS | Оцінка за національною шкалою |
| для екзамену, курсової роботи | для заліку |
| 90 – 100 | А | відмінно  | зараховано |
| 82 – 89 | В | добре  |
| 75 – 81 | С |
| 64 – 73 | D | задовільно  |
| 60 – 63 | Е  |
| 35 – 59 | FX | незадовільно з можливістю повторного складання | не зараховано з можливістю повторного складання |

Форма підсумкового семестрового контролю – **екзамен**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Модуль 1** | **Модуль 2** | Підсумковий контроль | **Разом з дисципліни** |
| Аудиторна та самостійна робота | Аудиторна та самостійна робота |
| Теоретичний курс(тестування) | Практична робота | Теоретичний курс(тестування) | Практична робота |
|  **15** | **20** | **20** | **20** | **25** | **100** |
| № лекції | Вид робіт | Бал | № лекції | Вид робіт | Бал | Теоретичний курс | 15 |  |
| Лекція 1 - 5 | Пр. зан.№1 | 5 | Лекція 6 - 9 | Пр. зан.№5 | 5 |
| Пр. зан.№6 | 5 | Практичне завдання | 10 |
| Пр. зан.№2 |  5 | Пр. зан.№7 | 5 |
| Пр. зан.№3 |  5 | Пр. зан.№8 | 5 |  |
| Пр. зан.№4 |  5 |

**РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

**Навчально-методичне забезпечення**

1**.** Конспект лекцій з дисципліни «Конкурентоспроможність підприємства» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти усіх форм навчання за освітньо – професійною програмою 076 «Підприємництво, торгівля та біржова справа» галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» / Укладач: Артеменко Л. Б. Тернопіль: ТНТУ, 2023. 104 с.

2. Методичні рекомендації для проведення практичних занять з навчальної дисципліни «Конкурентоспроможність підприємства» для здобувачів перщого (бакалаврського) рівня вищої освіти усіх форм навчання за освітньо – професійною програмою 076 «Підприємництво, торгівля та біржова справа» галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» /Укладач: Артеменко Л. Б. Тернопіль: ТНТУ, 2023. с.

3. Методичні рекомендації для самостійної роботи з навчальної дисципліни «Конкурентоспроможність підприємства» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти для усіх форм навчання за освітньо – професійною програмою 076 «Підприємництво, торгівля та біржова справа» галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» / Укладач: Артеменко Л. Б. Тернопіль: ТНТУ, 2023. 44с.

**Базова**

1. Конкурентоспроможність підприємства: підручник / П. І. Юхименко, М. В. Вихор, Ю. С. Гринчук, Н. В. Коваль, Л. П. Хахула, О. І. Шемігон та ін.; за заг. ред. д. е. н., професора, академіка НААН України А. С. Даниленка. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 320 с.
2. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник / П’ятницька Г.Т., П’ятницька Н.О., Шумська С.С., Федорченко Н.В., Гелич А.О., П’ятницький Д.В. / за заг. ред. д-р. екон. наук., проф. Г.Т. П’ятницької. К.: Видавничий дім «Кондор», 2017. 700 с.
3. Шевченко Л.С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) К.: Право, 2022. 312 с.
4. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк - Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
5. Цибульська, Е.І.. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / Е. І. Цибульська. Нар. укр. акад. Харків: Вид-во НУА, 2018. 320 с.
6. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2017. 514 с.
7. Конкурентоспроможність підприємств – основа конкурентоспроможності економіки країни: монографія/ за наук. редк. к. е. н. Н.О. Лисенко. К.: 2012. 118с.
8. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування: монографія/ [В. В. Прохорова, В. М. Проценко, В. І. Чобіток]; Укр. інж.-пед. акад.. Херсон: Вид. Грінь Д. С., 2016. 288 с.
9. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
10. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 440с.
11. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, Г.В. Кривенко, І.В. Балабанова. К.: ВД «Професіонал», 2019. 256 с.
12. Білоцерківець В.В., Завгородня О.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю та зовнішньоекономічною діяльністю. Ч. 1: Конспект лекцій з дисципліни для студентів. Д.: НМетАУ, 2019. 49 с.
13. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2018. 352 с.
14. Зайцева Л.О. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичний аспект управління: монографія. Старобільск: ДЗ ЛНУ імені Т. Шевченка, 2018. 235 с.
15. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник / П’ятницька Г.Т., П’ятницька Н.О., Шумська С.С., Федорченко Н.В., Гелич А.О., П’ятницький Д.В. За заг. ред. д-р. екон. наук., проф. Г.Т. П’ятницької. К.: Видавничий дім «Кондор», 2017. 700 с.

**Додаткова**

1. І.Л. Литовченко, В.П. Пилипчук. Інтернет-маркетинг: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 184 с.
2. Управління конкурентною стійкістю підприємств/ В. В.Прохорова, С. П. Кобець; Укр. інж.-пед. акад.. Харків: УІПА. 2016. 198 с.
3. Соціальне підприємництво. Бізнес-модель. Реєстрація. Оподаткування / Л. Долуда, В. Назарук, Ю. Кірсанова К.: ТОВ «Агентство «Україна», 2017. 92 с.
4. Біржова діяльність і підприємництво: навчальний посібник / М.М. Ільчук, Н.П. Резнік; МОН України, НУБіП України. Біла Церква: Білоцерківдрук, 2018. 318 с.
5. Конащук В. Л. Вплив якості продукції на конкурентоспроможність. URL:http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\_8\_115.pdf
6. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: навчальний посібник у структурно-логічних схемах. Т. В. Андросова, Л. О. Чернишова. Х.: ХДУХТ, 2019. 202 с.
7. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2018. 572 с.

**Інформаційні ресурси**

Сторінка курсу в A-Tutor (ID: 2113). URL: <https://dl.tntu.edu.ua/index.php>

1. Офіційний сайт урядового порталу Кабінету Міністрів України. ULR: http://[www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua).

2. Офіційний сайт Національного банку України. ULR: http://[www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua)*.*

3. Офіційний сайт Міністерства економіки України ULR: http://[www.me.gov.ua](http://www.me.gov.ua).

4. Офіційний сайт Міністерства фінансів України ULR: http://[www.minfin.gov.ua](http://www.minfin.gov.ua).

5. Офіційний сайт Державного комітету статистики ULR: http://[www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).

6. Офіційний сайт національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського ULR: http://[www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua).

7. Офіційний сайт наукової бібліотеки ім. М. Максимовича ULR: http://[www.lib-gw.univ.kiev.ua](http://www.lib-gw.univ.kiev.ua).

8. Офіційний сайт електронної бібліотеки ULR: http://[www.lib.com.ua](http://www.lib.com.ua).

9. Харківська державна наукова бібліотека ім. Короленка <http://korolenko.kharkov.com>.

10. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 7 липня 1996 р. ULR:http //www.rada.gov.ua

 11. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 1 січня 2001р. №2210.ULR: http//www.rada.gov.ua

 12. Урядовий портал. ULR: <http://www.kmu.gov.ua/control/>