



Міністерство освіти і науки України
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економічних відносин та фінансів
Кафедра економіки та бізнесу

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Методичні вказівки
до практичних, семінарських занять та самостійної роботи
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної,
заочної форми навчання за спеціальністю 051 «Економіка»

Харків – 2022

Міністерство освіти і науки України
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економічних відносин та фінансів
Кафедра економіки та бізнесу

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Методичні вказівки
до практичних, семінарських занять та самостійної роботи
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної, заочної
форми навчання за спеціальністю 051 «Економіка»

Затверджено рішенням Науково –
методичної ради факультету
економічних відносин та фінансів
Протокол № 2 від 27.10.2022 р.

Харків – 2022

УДК:658:009.12 (075.8)

Схвалено
на засіданні кафедри економіки та бізнесу
Протокол № 3 від 27.10.2022 р.

Рецензенти:

Ю.В. Пащенко, канд. екон. наук, доц. кафедри глобальної економіки Державного біотехнологічного університету

В.М. Петров, канд. екон. наук, доц. кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету

Конкурентоспроможність підприємства: методичні вказівки до практичних, семінарських занять та самостійної роботи для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної, заочної форми навчання за спеціальністю 051 «Економіка» / укладач: Т.Ю. Білоусько; ДБТУ.- Харків : , 2022. - 39 с.

Визначено роль і місце навчальної дисципліни, її зміст за модулями і темами, наведено плани практичних та семінарських занять, викладено вимоги до виконання самостійної роботи, розгорнутий перелік рекомендованої базової та допоміжної літератури. Методичні рекомендації допоможуть здобувачам в опануванні навчальної дисципліни як під керівництвом викладача, так й під час виконання самостійної роботи. Методичні вказівки призначені здобувачам першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання спеціальності 051 Економіка.

УДК: 658:009.12 (075.8)

Відповідальний за випуск: Т.Ю. Білоусько, кандидат економічних наук, доцент

© Білоусько Т.Ю.,2022
© ДБТУ, 2022

ПЕРЕДМОВА

Протягом останніх десятирічь ринкові перетворення в Україні зумовлюють зміни в системі управління підприємствами, які адекватно відповідатимуть зовнішньому та внутрішньому конкурентному середовищу. Конкурентоспроможність підприємства як об'єкт управління є сукупністю взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення сильних конкурентних позицій, підтримання існуючих і створення нових конкурентних переваг.

Сьогодні в Україні відбувається посилення конкуренції, внаслідок чого керівники підприємств знаходяться в постійному пошуку нових, відповідним умовам конкуренції, інструментів та способів управління конкурентоспроможністю підприємства, що й зумовлює актуальність вивчення цієї проблематики. Різним аспектам теорії і практики конкурентоспроможності, як елемента управління діяльністю підприємства, присвячені роботи зарубіжних та вітчизняних науковців та представників бізнесу. Саме тому вважаємо дисципліну «Конкурентоспроможність підприємства» актуальною і ваговою при отриманні кваліфікації бакалавра з економіки.

Конкурентоспроможність підприємства як навчальна дисципліна є системою знань про принципи, методи і технологію формування конкурентних переваг і забезпечення на їх основі життєздатності підприємства як суб'єкта економічної діяльності.

Предметом навчальної дисципліни є вивчення теоретико-методологічних засад формування конкурентоспроможності підприємства в умовах глобальних трансформацій, вдосконалення політики регулювання ринків та особливості використання регуляторних засобів з метою досягнення високого рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства.

Метою викладання навчальної дисципліни є формування системи теоретичних і прикладних знань та вмінь щодо сутності конкурентоспроможності як категорії і як властивості підприємства ринкової економіки; оцінки конкурентного середовища підприємства, визначення його конкурентних переваг і конкурентних стратегій; оцінки та управління конкурентоспроможністю товару та підприємства.

Завданнями вивчення дисципліни є теоретична підготовка здобувачів з питань: сутності та видів економічної конкуренції; конкурентоспроможності суб'єкта конкуренції та її основних ознак; основних складових конкурентного середовища; державної політики у сфері регулювання конкуренції; аналізу діяльності конкурентів; видів та джерел формування конкурентних переваг; стратегій надбання конкурентної переваги; методів оцінки конкурентоспроможності продукції; основних підходів до управління конкурентоспроможністю товару та підприємства.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми здобувачі повинні:

знати: основні конкурентні переваги та способи їхнього досягнення конкретним підприємством залежно від ситуації, що складається; базові

різновиди конкурентних стратегій, основні типи ринків та відповідні їм ефективні стратегії конкуренції; загальні та специфічні чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства;

вміти: здійснювати аналіз положення підприємства у конкурентному середовищі; проводити діагностику та ревізію поточної конкурентної стратегії; здійснювати аналіз конкурентних переваг, якими володіє підприємство, та визначати ті, що мають бути досягнутими в майбутньому для поліпшення його конкурентоспроможності; виконувати розрахунки, що пов'язані з оцінкою ступеня інтенсивності конкуренції; виконувати розрахунки та здійснювати аналіз одиничних, групових та інтегральних показників конкурентоспроможності продукції та конкурентоспроможності підприємства.

Теоретична частина курсу «Конкурентоспроможність підприємства» складається з 8 тем, об'єднаних у два модулі. Практична підготовка передбачає проведення семінарських та практичних занять, а також самостійну роботу здобувачів з інформаційними джерелами, зокрема під час підготовки індивідуальних завдань.

Самостійна аналітична робота передбачає опрацювання законодавчих і нормативних актів, підручників, навчальних посібників, монографій, спеціальної літератури, практичних матеріалів органів державного управління та суб'єктів підприємницької діяльності, а також відповідних методичних розробок, що допомагають в підготовці майбутніх фахівців.

1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль I. СУТНІСТЬ КОНКУРЕНЦІЇ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ

- Тема 1. Конкуренція та конкурентоспроможність як категорії ринкової економіки. Еволюція конкурентних відносин**
1. Сутність, види економічної конкуренції та її еволюція.
 2. Функції та форми економічної конкуренції.
 3. Класифікація ринкових структур та їх характеристики. Типи ринкової поведінки.
- Тема 2. Конкурентне середовище підприємства**
1. Сутність та основні складові конкурентного середовища.
 2. Класифікація конкурентного середовища та аналіз діяльності конкурентів.
 3. Матриця формування конкурентної карти ринку.
 4. Державна політика в сфері регулювання конкуренції.
- Тема 3. Конкурентні переваги підприємства**
1. Сутність та співвідношення понять “ринкові чинники успіху”, “ключові компетенції”, “конкурентні переваги”.
 2. Властивості конкурентних переваг.
 3. Сфери формування та реалізації конкурентних переваг.
 4. Види та джерела формування конкурентних переваг.
- Тема 4. Конкурентні стратегії підприємства**
1. Система конкурентних стратегій підприємства.
 2. Загальні стратегії конкуренції.
 3. Стратегії конкурентної поведінки підприємства.
 4. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Змістовий модуль II. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

- Тема 5. Конкурентоспроможність товару та методи її оцінки**
1. Фактори, чинники та критерії конкурентоспроможності товару.
 2. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції.
 3. Етапи оцінки конкурентоспроможності продукції.
 4. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару.
- Тема 6. Конкурентоспроможність підприємства**
1. Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства.
 2. Економічний механізм формування конкурентоспроможності підприємства.
 3. Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства.
 4. Особливості формування конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Тема 7. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

1. Принципи та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.
2. Графічні методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.
3. Матричні методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.
4. Розрахункові методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

Тема 8. Програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

1. Принципи розробки та основні елементи програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.
2. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності.
3. Реалізація програми підвищення конкурентоспроможності та моніторинг її виконання.

2. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ТА СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1. Сутність конкуренції, конкурентні переваги та конкурентоспроможність продукції

ЗАНЯТТЯ 1.	СУТНІСТЬ КОНКУРЕНТНИХ ВІДНОСИН ТА ЕВОЛЮЦІЯ НАУКОВИХ ПОГЛЯДІВ НА РОЗВИТОК КОНКУРЕНЦІЇ У СВІТІ
Вид заняття:	семінарське заняття
Зміст заняття:	розкриття сутності та ролі конкуренції у сучасних умовах господарювання визначення сутності термінів «конкуренція», «конкурентоспроможність», обґрунтування
Мета заняття:	необхідності формування та управління конкурентоспроможністю підприємств
Питання для обговорення:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сутність поняття «конкуренція», «конкурентні відносини», «конкурентоспроможність». 2. Еволюція наукових поглядів на розвиток конкуренції у світі: 3. Модель досконалої конкуренції Адама Сміта. 4. Теорія відносної переваги Давида Рікардо. 5. Світові наукові центри з дослідження конкуренції та розвитку конкурентного середовища

- Наукова школа США, Гарвардська школа бізнесу. (М. Портер, А. Чандлер, М. Энрайт, Дж. Макартур);
- Школа, представлена науковими центрами Японії. (Університети Токійський, Хитоцубаси, Васеда, Мейозі);
- Європейська школа дослідження конкуренції. (Швейцарія, Швеція, Данія, Австрія, Італія, Німеччина).

Доповіді:

1. Економічна конкуренція та відмітні риси її сучасного трактування.
2. Цінова та нецінова конкуренція : спільне та відмінне.
3. Розвиток наукової думки щодо конкурентоспроможності вітчизняної економіки та підприємств в Україні.

ЗАНЯТТЯ 2.**ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА В СФЕРІ РЕГУЛЮВАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ****Вид заняття:**

семінарське заняття

Зміст заняття:

ознайомлення із основними положеннями антимонопольного законодавства України

Мета заняття:

аналіз застосування антимонопольного законодавства в Україні та світі

Питання для обговорення:

1. Антимонопольне законодавство України та його основні принципи
2. Методика оцінки рівня інтенсивності конкуренції, що застосовується в антимонопольному законодавстві
3. Економічна концентрація, її сутність, визначення та оцінка
4. Недобросовісна конкуренція та відповідальність за її вчинення
5. Теорії і практики антимонопольного регулювання в країнах світу

Доповіді:

1. Американська система антимонопольного регулювання
2. Європейська система антимонопольного регулювання
3. Антитрестове і антикартельне законодавство

ЗАНЯТТЯ 3.**КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ
ПІДПРИЄМСТВА****Вид заняття:**

практичне заняття

Зміст заняття:

поняття та основні складові конкурентного середовища, розрахунок рівня інтенсивності конкуренції

Мета заняття:

аналіз діяльності конкурентів та методика формування конкурентної карти ринку

Питання для обговорення:

1. Методики і показники визначення рівня інтенсивності конкуренції на конкретному ринку.
2. Аналіз конкурентів за допомогою карти стратегічних груп конкурентів.
3. Основні положення концепції „Стратегічних зон господарювання”.

Доповіді:

1. Сутність концепції „Ланцюгу створення вартості”

2. Модель “П’яти сил конкуренції” М. Портера.

Зміст завдання:

Визначити рівень інтенсивності конкуренції на аграрному ринку з урахуванням галузевих особливостей.

Рекомендації до виконання:

Обрати оптимальну методику визначення ринкової частки та інтенсивності конкуренції для підприємства, табл. 1

Однією з найважливіших характеристик активності конкурентного середовища підприємства є інтенсивність конкуренції - ступінь протидії конкурентів в боротьбі за споживачів і нові ринкові ніші. Інтенсивність конкуренції проявляється в тому, наскільки ефективно підприємства використовують наявні в їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби, зокрема більш низькі ціни, поліпшені характеристики товару, більш високий рівень обслуговування споживачів, випуск нових товарів тощо. Конкуренція в галузі вважається інтенсивною, якщо дії фірм-конкурентів знижують середній прибуток в галузі, прийнятною — якщо більшість фірм одержують цілком помірний прибуток, і слабкою, якщо велика частина компаній галузі може одержувати прибуток вище за середній, інвестуючи лише виробництво.

Зважаючи на складність безпосередньої оцінки взаємозв'язків чинників конкурентного середовища (постачальників; споживачів; підприємств, що розпочинають бізнес на даному ринку; виробників товарів-замінників; безпосередніх конкурентів) можливо непряме вимірювання інтенсивності конкуренції, в основі якого лежить оцінка реально контрольованих наслідків цих відносин. Виділяють три агрегованих фактори, які визначають інтенсивність конкуренції, а саме:

- ✓ характер розподілу ринкових часток між конкурентами;
- ✓ темпи зростання ринку;
- ✓ рентабельність ринку.

Ринкова частка підприємства відображає найбільш важливі результати конкурентної боротьби, фіксує ступінь домінування фірми на ринку, її можливості впливати на і структуру попиту та пропозиції, ціни і динаміку ринку в цілому.

Частка ринку може бути розрахована різними способами]:

- ✓ частка ринку за обсягом (відношення кількості проданих виробів до сумарного обсягу продажів на базовому ринку);
- ✓ частка ринку у вартісному виразі, що визначається на основі виручки; частка ринку, що розраховується не щодо всього базового ринку, а відносно продажів в сегментах (сегменті);
- ✓ частка ринку, що обслуговується завжди більше, ніж частка ринку в цілому;
- ✓ відносна частка ринку (відношення обсягів продаж фірми до продаж конкурентів (наприклад, якщо фірма утримує 30 % ринку, то її частка відносно конкурентів рівна $30:70 = 0,43$, або 43 %));
- ✓ частка ринку відносно лідера, що визначається порівнянням із найбільшим конкурентом (якщо конкурент утримує 20 % ринку, то частка ринку тієї ж фірми відносно найбільшого конкурента складає $30 : 20 = 1,5$).

Для отримання повної картини на ринку розраховувати показники частки ринку й інтенсивності конкуренції за показниками (табл.1):

1. Показники частки ринку та інтенсивності конкуренції

Показник	Характеристика показника
Індекс концентрації (CR_i)	$CR_i = \sum_{i=1}^n q_i, \quad (1)$ <p>де CR_i — індекс концентрації певної кількості (n) підприємств, %; q_i — частка продажу i-го підприємства, %</p> <p>Значення CR_3 для трьох найбільших підприємств означає: $CR_3 < 45\%$ - ринок концентрований; $45\% < CR_3 < 70\%$ - ринок помірно концентрований; $CR_3 > 70\%$ - ринок висококонцентрований.</p>
Чотирьох частковий показник концентрації (CR_4)	$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP}, \quad (2)$ <p>де OP - загальний обсяг реалізації продукції заданого асортименту, тис. грн.; OP_i - обсяг реалізації i-того підприємства, тис. грн.; $OP_1 = \max\{OP_1\}$ для всіх $i=1 \dots n$; $OP_2 = \max\{OP_2\}$ для всіх $i=1 \dots (n-1)$; $OP_3 = \max\{OP_1, OP_2\}$ для всіх $i=1 \dots (n-2)$; $OP_4 = \max\{OP_1, OP_2, OP_3\}$ для всіх $i=1 \dots (n-3)$; n — загальна кількість підприємств, які реалізують максимальні обсяги продукції у загальній кількості реалізації продукції на даному ринку.</p> <p>Показник являє собою загальну частку 4-х перших підприємств ринку, що реалізують максимальний обсяг продукції в загальному обсязі реалізації продукції на даному ринку. Дозволяє оцінити ступінь монополізації ринку та є величиною, оберненою до інтенсивності конкуренції. Суттєвий недолік показника - нечутливість до різних варіантів розподілу часток між конкурентами. Наприклад, CR_4 буде однаковим і буде дорівнювати 0,8 у</p>

	двох різних ситуаціях: 1) одне підприємство контролює 77% ринку, а інші три по 1-му %; 2) чотири рівно потужні підприємства володіють по 20% ринку
Система нерівностей	$\begin{cases} Q_1 + Q_2 + Q_3 > 0,7 \\ Q_1 / (Q_2 + Q_3) > 1 \end{cases} \quad (3)$ <p>де Q_1, Q_2, Q_3 - показники часток за величиною реалізації на ринку відповідно першого, другого і третього суб'єктів господарювання в загальному обсязі реалізації.</p> <p>Система нерівностей, з одного боку, показує ступінь ринкової конкуренції (де $Q_1 + Q_2 + Q_3 = CR_3$ — коефіцієнт ринкової концентрації), а з іншою — потужність ринкової влади першого суб'єкта господарювання; характеризує абсолютну ринкову владу домінуючого суб'єкта господарювання на товарному ринку.</p>
Індекс Херфіндала (I_H)	$I_H = \sum Di^2 \text{ або } I_h = 1000 * Di^2, \quad (4)$ <p>за $D_i = OP_i / OP, i = 1 \dots n$ (5)</p> <p>де D_i - це частка i-го підприємства в загальному обсязі реалізації продукції даного асортименту.</p> <p>Показник дає можливість оцінити розподіл ринкових часток за допомогою суми квадратів ринкових часток конкурентів. Значення індексу Херфіндала збільшується по мірі зростання концентрації в галузі і досягає 1 при чистій монополії. В галузі, де діють 100 рівноправних підприємств з рівними частками, $I_H = 0,01$.</p>
Індекс Херфіндала—Хіршмана (I_{HH})	$I_{HH} = \sum_{i=1}^m q_i^2 \quad (6)$ <p>де I_{HH}— індекс Херфіндала — Хіршмана, коеф.; q_i - частка продажу кожного з m підприємств галузі, $i = 1, \dots, m$.</p> <p>Для модифікованого індексу суми квадратів часток розраховуються лише для перших 50 найбільших підприємств, які працюють на ринку, що аналізується. Якщо його значення перевищує 0,18, йдеться про низьку інтенсивність конкуренції та про високу концентрацію ринку, що вимагає втручання держави для нормалізації ситуації на ринку. Проте, I_{HH} не враховує ранги підприємств за ринковими частками.</p>
Індекс Розенблюту (I_R)	$I_R = \frac{1}{2 \sum (i * D_i) - 1}, i = 1, 2, \dots, n \quad (7)$ <p>Усуває недоліки індексу Херфіндала—Хіршмана, оскільки розраховується з урахуванням порядкового номера підприємства, отриманого на основі ранжирування часток від максимуму до мінімуму (i)</p>
Коефіцієнт відносної концентрації	<p>Ґрунтується на зіставленні кількості найбільших підприємств та їх частки у обсязі реалізації продукції</p> $K = (20 + 3\beta) / \alpha, \quad (8)$ <p>де K— коефіцієнт відносної концентрації; β — частка найбільших підприємств у загальній кількості учасників ринку, %; α - частка продажу цих самих підприємств у загальному обсязі продажу, %.</p> <p>Якщо $K > 1$ - ринок неконцентрований; $K < 1$ - ринок висококонцентрований.</p>

ЗАНЯТТЯ 4. КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА

Вид заняття:	практичне заняття
Зміст заняття:	визначення джерел формування конкурентних переваг підприємств
Мета заняття:	визначити та проаналізувати чинники формування конкурентних переваг підприємств на різних етапах «життєвого циклу»
Питання для обговорення:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сутність та співвідношення понять “ринкові чинники успіху”, “ключові компетенції”, “конкурентні переваги” 2. Властивості конкурентних переваг 3. Сфери формування та реалізації конкурентних переваг 4. Види та джерела формування конкурентних переваг
Доповіді:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Різновиди конкурентних переваг за критерієм «джерела створення та можливість імітації».
Зміст завдання:	Визначити конкурентні переваги досліджуваного підприємства, та джерела потенційних конкурентних переваг.
Рекомендації до виконання:	Дотримуючись класифікації конкурентних переваг (рис.1) провести аналіз наявних та потенційних конкурентних переваг, та запропонувати стратегію їх досягнення.

Конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення можна поділити на внутрішні і зовнішні. Внутрішні — це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів.

Зовнішні конкурентні переваги - це ті, які базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їх діяльності. Саме зовнішні конкурентні переваги з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а з другого – забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів. Можна виділити наступні різновиди внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства (рис.1).

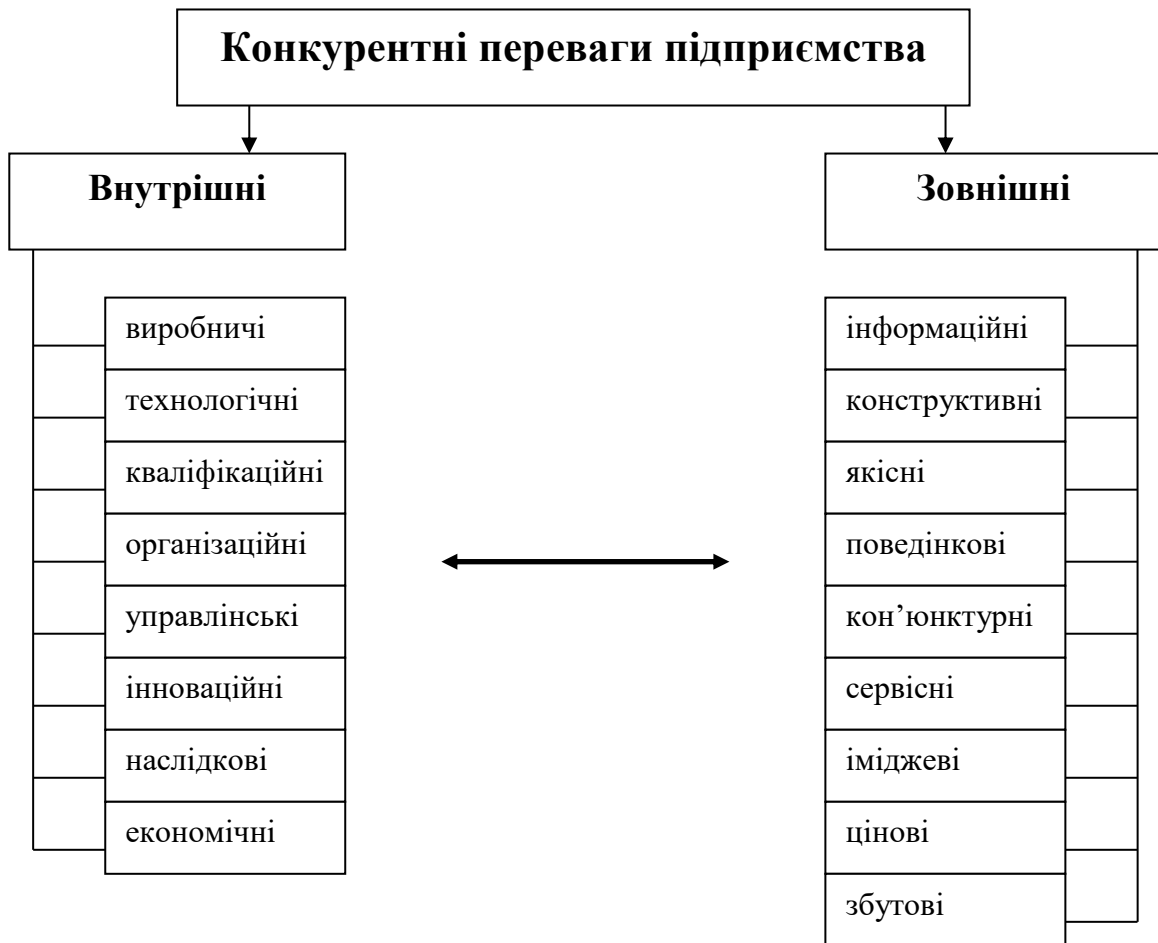


Рис. 1. Зовнішні та внутрішні конкурентні переваги

Серед **внутрішніх конкурентних переваг** можна відмітити наступні:

- ✓ виробничі – продуктивність праці, економність витрат, раціональність експлуатації основних фондів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами;
- ✓ технологічні – сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу;
- ✓ кваліфікаційні – професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень;
- ✓ організаційні – сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури;
- ✓ управлінські – ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу;
- ✓ інноваційні – системи і методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження "ноу-хау";
- ✓ спадкові – ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку;
- ✓ економічні – наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність;
- ✓ географічні – розміщення, близькість до джерел матеріальних і людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу.

До **зовнішніх конкурентних переваг підприємства** можна віднести наступні:

- ✓ інформаційні – діючі на підприємстві системи збирання та обробки даних, ступінь поінформованості підприємства про стан і тенденції розвитку ринку, дію сил та умов навколишнього бізнес-середовища, поведінку споживачів, конкурентів та інших господарюючих суб'єктів;
- ✓ конструктивні – технічні характеристики продукції, її дизайн, упаковка;
- ✓ якісні – рівень якості продукції за оцінками споживачів;
- ✓ поведінкові – ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства, націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків;
- ✓ кон'юнктурні – ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції);
- ✓ іміджеві – загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність;
- ✓ цінові – рівень ринкової влади підприємства та можливості зміни цін;
- ✓ збутові – портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції;
- ✓ комунікаційні – канали і способи розповсюдження інформації про підприємство, наявність і використання зворотного зв'язку.

Внутрішня конкурентна перевага базується на перевазі підприємства стосовно витрат виробництва, менеджменту підприємства чи товару, що створює “цінність для виробника”, яка дозволяє досягти собівартості меншої, ніж у конкурента. Внутрішня конкурентна перевага є наслідком більш високої продуктивності, яка забезпечує підприємству більшу рентабельність та більшу стійкість в умовах зниження цін продажів, що нав'язуються ринком чи конкуренцією.

Зовнішня конкурентна перевага базується на визначних якостях товару, які створюють цінність для покупця за рахунок або скорочення витрат, або підвищення ефективності. Зовнішня конкурентна перевага збільшує “ринкову силу” підприємства, оскільки воно (підприємство) може примусити ринок приймати ціну продажів вищу, ніж у пріоритетного конкурента, який не забезпечує відповідної визначної якості.

Концепція „Стратегічних зон господарювання” та її застосування при реалізації конкурентних переваг. Концепція „Стратегічних зон господарювання” наголошує на тому, що **стратегічна зона господарювання (СЗГ)** – це окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який прагне вийти.

Головними чинниками, що визначають СЗГ, є потреби та продукти, які задовольняють ці потреби. Крім того, стратегічна зона господарювання має певні кількісні та якісні характеристики: місткість СЗГ, що обмежується обсягами поточного попиту; динамічні характеристики ринку (стабільний, зростаючий тощо); конкурентна позиція підприємства в сегменті; очікуваний обсяг продажу в поточному та перспективному періоді; особливості розподілу та продажу; фактичні (для діючих) та прогнозні величини прибутків, рентабельності тощо.

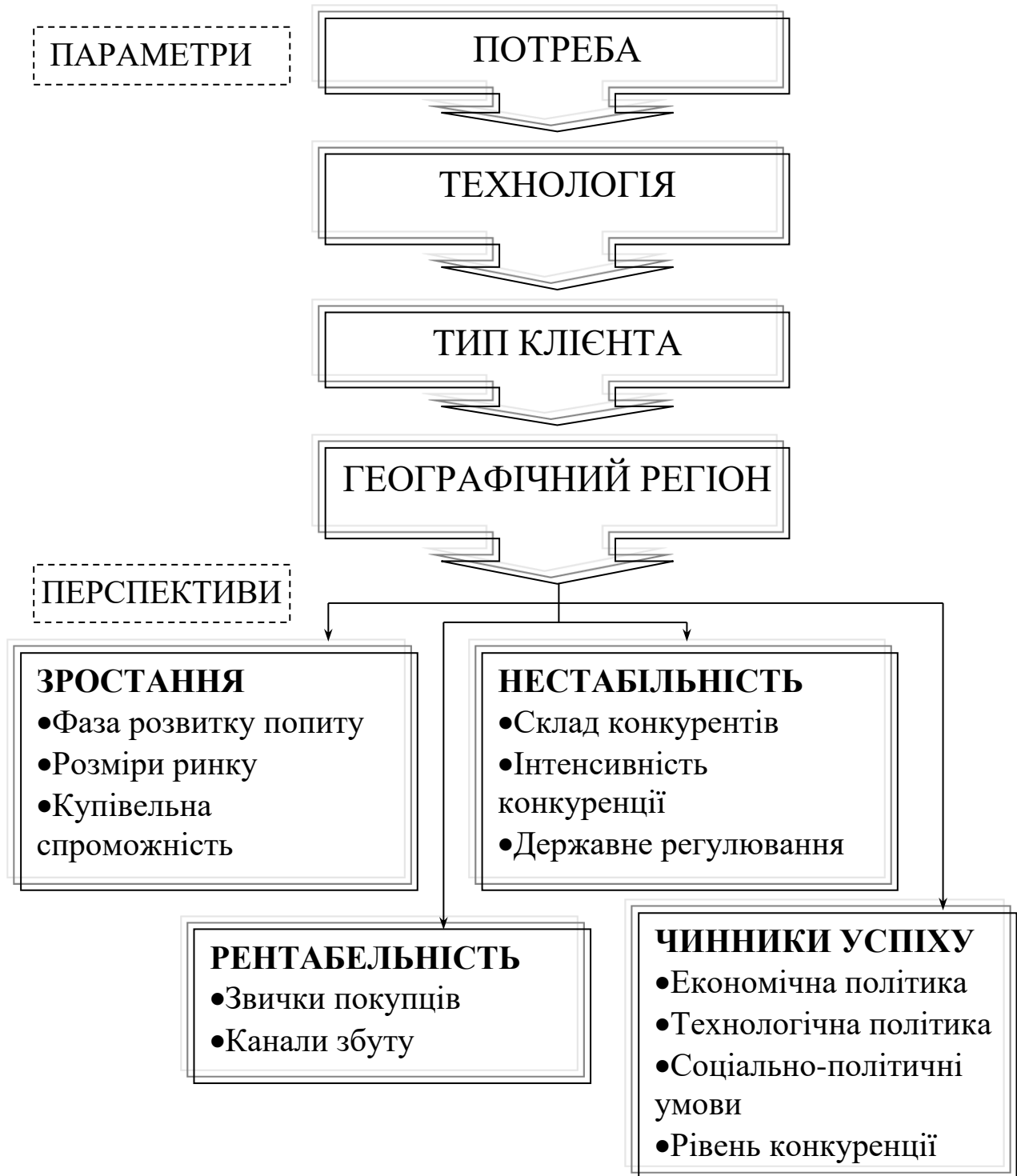


Рис. 2. Процес виділення стратегічних зон господарювання

Зазначені параметри визначають по кожній потенційній СЗГ на основі аналізу, порядок якого наведено на рис.2. Шляхом аналізу зазначених чинників визначають, які з них можуть забезпечити успіх підприємства в даній СЗГ. Далі за результатами аналізу для кожної обраної СЗГ формулюються стратегії.

ЗАНЯТТЯ 5. КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Вид заняття:	практичне заняття
Зміст заняття:	застосування методів розробки конкурентних стратегій
Мета заняття:	визначити особливості формування конкурентних стратегій аграрних підприємств
Питання для обговорення:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Система конкурентних стратегій підприємства, класифікація стратегій 2. Загальні стратегії конкуренції 3. Стратегії конкурентної поведінки підприємства 4. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності як комплексна стратегія
Доповіді:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Базові принципи формування конкурентної стратегії. 2. Типи наступальної стратегії конкурентної поведінки.
Зміст завдання:	Розробити конкурентну стратегію для досліджуваного господарства
Рекомендації до виконання:	При визначенні конкурентної стратегії застосувати декілька методів та врахувати особливості аграрних підприємств

Конкурентні стратегії складаються з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності. Вони визначають засоби конкурентної боротьби підприємства на цільових ринках і виступають як: своєчасна реакція на зміни в галузі, в економіці в цілому, в політиці й інших значущих сферах; розробка конкурентноздатних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити міцну перевагу перед конкурентами; об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів; вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних в даний момент.

Конкурентна стратегія підприємства дозволяє дати відповідь на питання, як підприємство конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі. При тому, що в різних джерелах ці стратегії мають різні назви – «конкурентні стратегії», «маркетингові стратегії», «підприємницькі стратегії», «корпоративні стратегії», «портфельні стратегії», «стратегії бізнесу» тощо, мова завжди йде про одне і те саме – як підприємству діяти на ринку.

Будь-яка загальна стратегія базується на обраних загальних конкурентних стратегіях.

Зв'язок між загальними та загальноконкурентними стратегіями прямий: обираючи загальноконкурентну стратегію, організація визначає спосіб досягнення своїх стратегічних орієнтирів. Поєднання загальних і загальноконкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції підприємства в середовищі, характеристик самого підприємства.

Універсальної ідеальної стратегії для кожного конкретного підприємства не існує: навіть для різних підрозділів або видів товарів можуть бути потрібні різні стратегії. Кожне підприємство повинне визначити, яка стратегія краще всього спрацює, враховуючи положення підприємства в галузі, його цілі, можливості і ресурси.

Підприємці часто об'єднують два-три принципи в одну стратегію, але кожна з них має передумови, особливості, обмеження, пов'язані з певним ризиком.

Таким чином, існує дуже широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можливо об'єднати в **систему конкурентних стратегій підприємства** - сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку (рис.3).

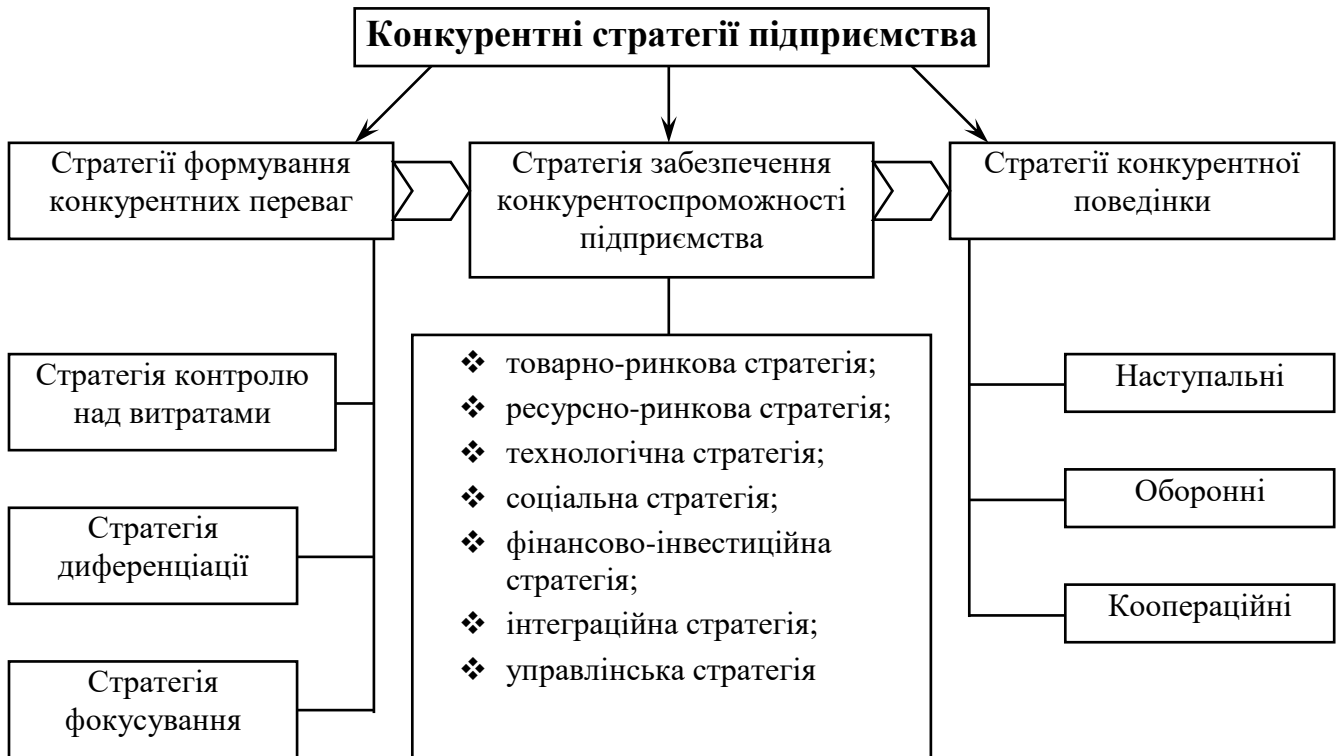


Рис.3. Система конкурентних стратегій підприємства

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2. Конкуренентоспроможність підприємства

ЗАНЯТТЯ 6. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОВАРУ ТА МЕТОДИ ЇЇ ОЦІНКИ

Вид заняття:	практичне заняття
Зміст заняття:	дослідити чинники формування конкурентоспроможності товару / продукції, та методи її оцінки
Мета заняття:	набути практичних навичок оцінки конкурентоспроможності товару / продукції
Зміст завдання:	Ознайомитися із різними методиками визначення рівня конкурентоспроможності товару
Рекомендації до виконання:	Визначити оптимальну методику розрахунку рівня конкурентоспроможності товару (продукції), який є пріоритетним для досліджуваного підприємства

Конкуренентоспроможність товару є головною умовою конкурентоспроможності підприємства на ринку і важливою основою прибутковості його діяльності. Під **конкуренентоспроможністю товару** розуміють властивість (сукупність властивостей) товару, яка характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби, порівняно з аналогічними товарами, представленими на цьому ринку.

Під **чинниками конкурентоспроможності** прийнято розуміти безпосередні причини, наявності котрих необхідно та достатньо для зміни одного чи декількох критеріїв конкурентоспроможності. Класифікацію чинників конкурентоспроможності наведено в табл.2.

2. Класифікація чинників конкурентоспроможності

Ознака класифікації / Чинники	
Сфера дії	
✓ <u>Макроекономічні</u> - діють на рівні держав і галузей країни	✓ <u>Мікроекономічні</u> - діють на рівні підприємств, конкретних товарів і послуг
Походження	
✓ <u>Основні (природні)</u> - природні ресурси, кліматичні умови, географічне положення країни, некваліфікована і напівкваліфікована робоча сила; «дістаються» країні задарма або їх застосування вимагає невеликих вкладень.	✓ <u>Розвинені (штучні)</u> – часто є результатом інтелектуальної діяльності - формування високоосвічених кадрів, добре розвинена інфраструктура обміну інформацією; для створення потрібні значні вкладення капіталу і людських зусиль.
Спеціалізація	
✓ <u>Загальні</u> - чинники, що діють в широкому спектрі галузей.	✓ <u>Спеціалізовані</u> - чинники, що діють в обмеженому колі галузей або навіть в одній-єдиній.

Значна і стійка конкурентна перевага створюється тоді, коли в галузі діють одночасно розвинені і спеціалізовані чинники.			
Стадії життєвого циклу			
<p>Виробничі (чинники, що формують якість продукції (основні виробничі чинники, що впливають на якість продукції на стадії виробництва (ресурси, технологія; чинники, що формують ціну продукції керівники (дозволяють ефективно задіювати якість і ціни).</p>	<p>Збутові (безпосередньо впливають на конкурентоспроможність послуги і опосередкований, через сервісні чинники, - на конкурентоспроможність товарів): ув'язка нової продукції з асортиментом продукції, що випускається; створення розгалуженої дилерської мережі; рекламне забезпечення; форма розрахунку з постачальником товару; транспортабельність товару; надійність постачання; ланковість руху</p>	<p>Сервісні (діють на стадії обігу та враховуються в діяльності як організацій-виробників, що надають сервісні послуги, так і підприємств сфери побутових послуг): умови придбання товару і форма його оплати; демонстрація складно технічного товару у дії і надання покупцю можливості продегустувати харчовий продукт; підбір товару, виходячи з індивідуальних особливостей покупця; наявність і якість послуг з пакування, доставки і установки товарів, технічного обслуговування в гарантійний і післягарантійний періоди; культура обслуговування</p>	<p>Ринкові: гострота конкуренції; місткість ринку (розмір потенційного ринку; ринкова новизна); стабільність і перспективність ринку; підготовленість ринку; патентно-правові показники (показники патентної чистоти і патентного захисту)</p>
	<p>Збутові і сервісні чинники як послуги тісно кореспондують між собою, оскільки переслідують одні і ті ж цілі: забезпечення належної якості товарів; доступність його для споживача за ціною і іншими параметрами; забезпечення раціонального асортименту, тобто асортименту, відповідного попиту різних категорій покупців по різних параметрах.</p>		
Соціально-економічна природа			
<p>✓ Ресурси: трудові ресурси (кількість, кваліфікація, вартість робочої сили); фізичні ресурси (кількість, якість, земельних ділянок, води, лісових ресурсів, кліматичні умови, розташування щодо інших країн); ресурс знань (наукова, технічна і ринкова інформація); грошові ресурси (кількість і вартість капіталу, який може бути задіяний)</p>	<p>✓ Інфраструктура. Якість інфраструктури і плата за користування нею (транспортна система, система зв'язку, поштові послуги, переказ платежів або засобів із банку в банк, система охорони здоров'я, житловий фонд, установи культури тощо т.д.)</p>		

Конкурентоспроможність у загальному вигляді визначається співвідношенням корисного ефекту до сумарних затрат, які включають витрати, що пов'язані з придбанням та експлуатацією товару.

Корисний ефект товару (E_k) характеризує фактичну здатність товару задовольняти конкретну потребу покупця. Він розраховується як інтегральний показник якості товару, що включає три групи показників: основні характеристики товару (технічні, конструктивні); параметри, що регламентуються (відповідають стандартам); параметри і ознаки, що характеризують естетичні властивості товару (дизайн, упаковка і т.д.). Кожен показник входить в інтегральний показник з своєю вагою, залежною від його значущості для споживача.

Споживчі властивості – це характеристики товару, спрямовані на задоволення вимог споживача, які він пред'являє до товару з урахуванням умов його використання за призначенням. Вимірюється в натуральних одиницях, грошовому виразі або в умовних балах (для об'єктів з кількома важливими параметрами, що доповнюють один одного).

Сукупні витрати протягом життєвого циклу - витрати, які обов'язково потрібно зробити, щоб одержати від об'єкта відповідний корисний ефект. Приймаючи рішення про купівлю, покупець враховує не тільки ціну товару, але і те, в скільки йому обійдеться експлуатація, утримання товару в процесі його використання. Тому, визначаючи рівень конкурентоспроможності товару, слід враховувати витрати споживача на придбання й експлуатації товару, а не лише оцінювати товар за мірою його відповідності конкретним потребам.

Разом всі витрати складають величину **ціни споживання** ($C_{\text{спож}}$) - обсяг коштів, необхідний споживачу впродовж усього строку служби товару.

У загальному виді елементами ціни споживання виступають: ціна товару; витрати на транспортування товару до місця використання; вартість установки, монтажу, приведення в дієздатний стан; навчання обслуговуючого персоналу; витрати на паливо (електроенергію); заробітна плата обслуговуючого персоналу; витрати на післягарантійний сервіс та придбання запасних частин; податки; витрати на утилізацію виробу після закінчення строку експлуатації; непередбачені витрати; інші елементи, які характеризують індивідуальні властивості товару.

Конкурентоспроможність об'єктів, для яких неможливо розрахувати корисний ефект чи сукупні витрати, можна визначити за результатами експериментальної перевірки за конкретних умов споживання, пробного продажу, експертних та інших методів.

Найбільшою конкурентоспроможністю (K_T) на ринку володіє той товар, який завдяки своїм споживчим властивостям забезпечує найбільший корисний ефект по відношенню до ціни споживання, тобто умова конкурентоспроможності товару має вигляд:

$$K_T = \frac{E_k}{C_{\text{спож}}} \text{max} \quad (9)$$

Але визначити, чи відповідає потенційно товар даній умові, можна лише в результаті порівняльного аналізу сукупних характеристик товару з товарами-конкурентами за ступенем задоволення конкретних потреб і за ціною споживання.

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності товару, відбивана в сучасній економічній літературі, заснована на обліку тільки двох, хоч і інтегральних, показників — його якості і ціни споживання, тобто конкурентоспроможність можна представити як функцію цих двох показників:

$$K_T = f(E_n / C_{\text{спож}}) \quad (10)$$

На практиці критерії, за якими споживач оцінює і вибирає товар, включають набагато більше число показників, ніж ціна і якість. Тому, при оцінці конкурентоспроможності товару необхідно враховувати не тільки вимоги споживача до його ціни та якості, але й інші. На різних ринках ваги кожного з цих критеріїв можуть бути різними, а тому оцінку конкурентоспроможності слід проводити для кожного ринку окремо.

Залежно від мети оцінювання може бути визначена прогнозована (очікувана здатність товарів задовольняти потреби) чи реальна (фактична здатність товарів задовольняти потреби) конкурентоспроможність. Для розрахунку прогнозованої конкурентоспроможності можливо застосувати показники, нормовані стандартами, передбачені при проектуванні та розробці чи властиві товарам, що займають домінуюче положення на ринку (ціна лідера, переважна ціна). Для оцінки реальної конкурентоспроможності слід визначити справжні значення показників за допомогою емпіричних й евристичних методів (органолептичних, вимірювальних, експертних тощо).

Якщо в показнику конкурентоспроможності врахувати всі критерії споживачів конкретного ринку, то він відобразить лише очікувану, а не реальну конкурентоспроможність, бо для успішного продажу товару необхідно, щоб він з'явився на тому ринку, на якому дійсно потрібний, в потрібній кількості, в потрібний момент часу, щоб споживач був підготовлений до появи даного товару, а маркетингова програма була б краща, ніж у конкурентів. Все це залежить від ефективного виконання маркетингових функцій: вивчення ринку, управління розробкою і виробництвом товару, управління збутом і просуванням.

Таким чином, враховуючи концепцію маркетингу, можливо говорити про ширше розуміння реальної конкурентоспроможності товару, яке залежить не тільки від співвідношення «якість – ціна» і, не тільки від відповідності критеріям споживачів, але і від конкурентоспроможності всієї маркетингової діяльності підприємства, тобто:

$$K_T = f(\text{критерії споживачів} + \text{конкурентоспроможність маркетингу фірми}) \quad (11)$$

У цілому, для визначення конкурентоспроможності продукції продуценту необхідно знати: конкретні вимоги потенційних покупців (споживачів) до пропонованого на ринку товару; можливі розміри та динаміку попиту на продукцію; розрахунковий рівень ринкової ціни товару; очікуваний рівень конкуренції на ринку відповідних товарів; визначальні параметри продукції основних конкурентів; найбільш перспективні ринки для відповідного товару та етапи закріплення на них; термін окупності сукупних витрат, пов'язаних із проектуванням, продукуванням і просуванням на ринок нового товару.

Існують різні підходи до визначення показника конкурентоспроможності товару. Використання одного (інтегрального) показника або системи індикаторів для визначення конкурентоспроможності передбачає порівняння їх переваг і недоліків, можливостей і обмежень згідно цілям дослідження (табл.3).

3. Порівняльна характеристика використання одного або декількох показників конкурентоспроможності товару

Показники конкурентоспроможності товару	Переваги та можливості	Недоліки й обмеження
Інтегральний показник конкурентоспроможності	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Демонструє ранг конкурентної позиції ✓ Дозволяє проводити кількісний факторний аналіз, будучи результативним показником конкурентоспроможності 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Переважне використання експертних оцінок ✓ Методологічні труднощі інтегрування показників в зведений ✓ Ранжування конкурентну позицію тільки по одному значенню
Декілька показників, що відображають конкурентоспроможність	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Сприяють системному відображенню конкурентної позиції ✓ Показують результати факторного аналізу 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Результат залежить від адекватності вибору системи показників ✓ Не завжди робиться відмінність факторними і результативними показниками ✓ Ускладнено проведення кількісного факторного

Проблема вибору конкретного показника конкурентоспроможності товару (або їх групи) розв'язується шляхом приведення його у відповідність з певними критеріями. Зокрема, показник повинен:

- ✓ відображати результат бізнес-процесів виробництва, просування і реалізації певного товару;
- ✓ уособлювати показник ефективності, оскільки сам феномен конкурентоспроможності відображає ефективність сукупності процесів бізнесу відносно певного товару;
- ✓ бути об'єктивним, таким, що по можливості виключає експертні оцінки, і відображати прояв конкурентоспроможності в зовнішньому середовищі;
- ✓ враховувати баланс інтересів виробника і споживача;
- ✓ створювати зручність для проведення факторного аналізу (величина показника конкурентоспроможності повинна бути статистично значущою величиною, варіабельною, чутливого до зміни параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства).

Для визначення рівня конкурентоспроможності продукції на практиці застосовуються різноманітні методи. Вибір конкретного методу (методики) визначення конкурентоспроможності залежить від специфіки продукту (споживчий товар чи продукція промислового призначення), обсягів доступної інформації, терміновості отримання результатів оцінки, аудиторії, на яку вони розраховані, ресурсних (у т.ч. бюджетних) обмежень тощо. **Методи оцінки конкурентоспроможності товару** можна класифікувати за певними критеріями (табл.4).

4. Методи оцінки конкурентоспроможності товару

Критерій	Види методів
Принцип, що використовується	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>органолептичні, реєстраційні, вимірювальні, соціологічні</i> (застосовуються при оцінці одиничних критеріїв конкурентоспроможності); ✓ <i>експериментальні</i> (застосовуються при оцінці одиничних критеріїв конкурентоспроможності, дозволяють оцінити рівень якості товарів в реальних умовах експлуатації; мають високу достовірність; ✓ <i>статистичні</i> (використовуються при оцінці конкурентоспроможності товарів за результатами їх продажу (виявлення «лідерів продажу»); ✓ <i>аналітичні</i> (широко використовуються при оцінці групових критеріїв, зокрема продукції конкурентів); ✓ <i>маркетингові</i> (використовується для визначення частки на ринку).
Номенклатура критеріїв	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>прямі</i> (засновані на номенклатурі критеріїв, що включає якість і ціну, і дозволяють розраховувати інтегральний показник якості або оцінювати відношення якість/ціна.); ✓ <i>непрямі</i> (засновані на номенклатурі, що включає один з двох основних критеріїв - якість або ціну чи інші критерії, які опосередковано характеризують якість або відношення якість/ціна (для непрямой оцінки споживачем конкурентоспроможності ряду послуг (медичних і туристичних, з ремонту, будівництва житла) використовується критерій «імідж», за яким опосередковано судять про якість послуг.
Стадії ЖЦ товару на період оцінки	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>методи, що застосовуються на стадіях проектування та виготовлення продукції</i> (використовуються для прогнозування конкурентоспроможності, визначення шляхів підвищення якості і зниження ціни споживання нових зразків товарів; ✓ <i>методи, що застосовуються на стадіях реалізації та експлуатації</i> (у торгових організаціях оцінюють конкурентоспроможність на основі обсягу продажу, рівня реалізації, швидкості продажу товарів-аналогів)
Ступінь врахування різноманітних якісних і цінових аспектів товару	<ul style="list-style-type: none"> ✓ метод визначення конкурентоспроможності продукції шляхом її порівняння з продукцією конкурентів за рівнем якості; ✓ метод визначення конкурентоспроможності продукції шляхом врахування лише одного, найбільш важливого якісного показника, і реалізаційної ціни; ✓ метод визначення конкурентоспроможності продукції шляхом аналізу обґрунтованого переліку значущих якісних показників та повних витрат споживача на придбання та використання (споживання) продукції
Спосіб відбору значущих якісних та цінових аспектів товару	<ul style="list-style-type: none"> ✓ відбір здійснюється суб'єктами оцінки; ✓ відбір здійснюється на основі опитування експертів (у т.ч. фахівців зі збутових і виробничих підрозділів підприємства, ✓ представників керівництва тощо); ✓ відбір здійснюється на основі опитування репрезентативної вибірки споживачів;
За показниками, на основі яких здійснено оцінку	<ul style="list-style-type: none"> ✓ диференційований; ✓ комплексний; ✓ змішаний
Форма представлення результатів оцінки	<ul style="list-style-type: none"> ✓ розрахунково-аналітичний метод, (розрахунок інтегрального показника як: співвідношення групових якісного та цінового показників; добутку індексів по всіх значущих показниках якості і витрат споживання; сумування зважених оцінок по всіх значущих показниках якості і витрат споживання; ✓ матричний метод ("Матриця Нільсена" тощо); ✓ графічний метод ("Багатокутник конкурентоспроможності" тощо).

ЗАНЯТТЯ 7.	КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА
Вид заняття:	практичне заняття
Зміст заняття:	розглянути економічний механізм формування конкурентоспроможності підприємств
Мета заняття:	визначити критерії та показники конкурентоспроможності підприємств
Зміст завдання:	Визначити найбільш вагомі чинники формування конкурентоспроможності підприємства
Рекомендації до виконання:	Проаналізувати критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства можна визначити як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі. Конкурентоспроможність підприємства:

- ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства;
- визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку;
- відображає позицію даного підприємства відносно конкурентів.

Залежно від **ролі чинників** у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства вони поділяються на **основні** та **другорядні**. Вплив **основних** чинників на рівень конкурентоспроможності є визначальним; саме вони є вирішальними у забезпеченні реалізації стратегічних цілей та підпорядкованих їм основних завдань підприємства. Вплив **другорядних** чинників на рівень конкурентоспроможності не є визначальним – фактично вони лише створюють умови для нормального функціонування підприємства.

Залежно від **тривалості дії** чинники, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на **постійні** та **тимчасові**. Постійні чинники визначають загальний рівень конкурентоспроможності підприємства; тимчасові – змінюють цей рівень внаслідок тих чи інших подій.

Відповідно до концепції ієрархії чинників конкурентоспроможності підприємства, запропонованої професором японського університету Гакусюін (м. Токіо) Тойохіро Коно, конкурентоспроможність визначає п'ятирівнева ієрархія чинників.

Перший рівень ієрархії формує частка ринку, що належить підприємству; вона визначається наступною функцією: частка = F (частка у попередній період, Q, P, S, C, де Q – співставна якість товарів, P – відносна ціна товарів, S – чинник, що враховує просування продукції на ринок, C – чинник, що враховує потужність збутової мережі підприємства.

На другому рівні цієї ієрархії конкурентоспроможність має бути підкріпленою трьома важливими чинниками – здатністю до розвитку, виробничими та збутовими потужностями належного рівня.

На третьому рівні ієрархії конкурентоспроможність визначається правильним вибором ринково-продуктової стратегії підприємства, яка втілюється у стратегії конкурентної боротьби, спрямованої на покращення або збереження ринкових позицій підприємства.

На четвертому рівні ієрархії конкурентоспроможність визначається здатністю вищого керівництва компанії приймати такі рішення, що реалізують на практиці перші три рівні у ієрархії чинників конкурентоспроможності підприємства.

На п'ятому рівні – результати діяльності компанії у попередньому періоді, серед яких найбільш важливим є прибуток як джерело ресурсів у боротьбі за ринок, оскільки чим більше прибутку – тим вище конкурентоспроможність та навпаки.

Конкурентоспроможність підприємства визначають **показники**, які характеризують: конкурентоспроможність продукції; фінансовий стан підприємства; ефективність збуту та просування товарів; ефективність виробництва; імідж підприємства тощо (табл.5).

5. Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1	2	3
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	Відображає ефективність витрат при випуску продукції.	Валові витрати / Об'єм випуску продукції.
1.2. Фондовіддача, тис. грн.	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів.
1.3. Рентабельність товару, %.	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару.	Прибуток від реалізації*100/Повна собівартість продукції.
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол..	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили.	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників.
2. Фінансовий стан підприємства		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел.	Власні засоби підприємства/ Загальна сума джерел фінансування.
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства.	Власний капітал / Загальні зобов'язання.

<i>продовження таблиці 5</i>		
1	2	3
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань.	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується / Короткострокові зобов'язання.
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і зворотного зворотного.	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів.
3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
3.1. Рентабельність продажу, %.	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару.	Прибуток від реалізації x 100 % / Обсяг продажу
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту.	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побутової	Обсяг випуску продукції / Виробнича потужність.
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту.	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
4. Конкурентоспроможність товару		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення.	Комплексний метод.
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різний ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства ($K_{КП}$), експертним шляхом були розроблені коефіцієнти ваговитості критеріїв.

Розрахунок критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства проводиться за формулою середньозваженої арифметичної.

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (K_{KP}) розраховується за формулою:

$$K_{KP} = 0,15E_B + 0,29\Phi_{II} + 0,23E_3 + 0,33K_T \quad (12)$$

де E_B - значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства; Φ_{II} - значення критерію фінансового стан підприємства; E_3 - значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку; K_T - значення критерію конкурентоспроможності товару; 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 - коефіцієнти вагомості критеріїв.

Критерій ефективності виробничої діяльності (E_B) розраховується за формулою:

$$E_B = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40P_{II} + 0,10\Pi, \quad (13)$$

де B - відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції; Φ - відносний показник фондівдачі; P_{II} - відносний показник рентабельності продукції; Π - відносний показник продуктивності праці; 0,31; 0,19; 0,40; 0,10 - коефіцієнти вагомості показників.

Критерій фінансового стану діяльності підприємства (Φ_{II}) розраховується за формулою:

$$\Phi_{II} = 0,29K_A + 0,20 * K_{II} + 0,36K_{II} + 0,15K_{Ob}, \quad (14)$$

де K_A - відносний показник автономії підприємства; K_{II} - відносний показник платоспроможності підприємства; K_{II} - відносний показник ліквідності підприємства; K_{Ob} - відносний показник оборотності оборотних коштів; 0,29; 0,20; 0,36; 0,15 - коефіцієнти ваговитості показників.

$$E_3 = 0,37P_{II} + 0,29K_{3AT} + 0,21K_{3BII} + 0,14K_P \quad (15)$$

де E_3 - критерій ефективності організації збуту і просування товару; P_{II} - відносний показник рентабельності продажів; K_{3AT} - відносний показник затовареності готовою продукцією; K_{3BII} - відносний показник завантаження виробничих потужностей; K_P - відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту; 0,37; 0,29; 0,21; 0,14 - коефіцієнти ваговитості показників.

Критерій конкурентоспроможності товару (K_{KT}) розраховується як співвідношення якості товару до його ціни споживання.

Переваги методу. Наведена вище оцінка конкурентоспроможності підприємства охоплює всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності промислового підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко і об'єктивно отримати картину положення підприємства на галузевому ринку. Використання в ході оцінки порівняння показників за різні проміжки часу дає можливість застосовувати цей метод як варіант оперативного контролю окремих служб. Недолік методу полягає в складності розрахунків, збору необхідної інформації.

ЗАНЯТТЯ 8. МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Вид заняття:	практичне заняття дослідити чинники формування
Зміст заняття:	конкурентоспроможності підприємства, та методи її оцінки
Мета заняття:	набути практичних навичок оцінки конкурентоспроможності підприємства
Зміст завдання:	Опрацювати різні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств
Рекомендації до виконання:	Застосувати оптимальні методи оцінки конкурентоспроможності досліджуваних підприємств

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає їх поділ на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінки, відповідно до якої виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів. Найбільш показовим прикладом може слугувати широко відома матриця БКГ (“Бостонської консалтингової групи”) (рис.4).

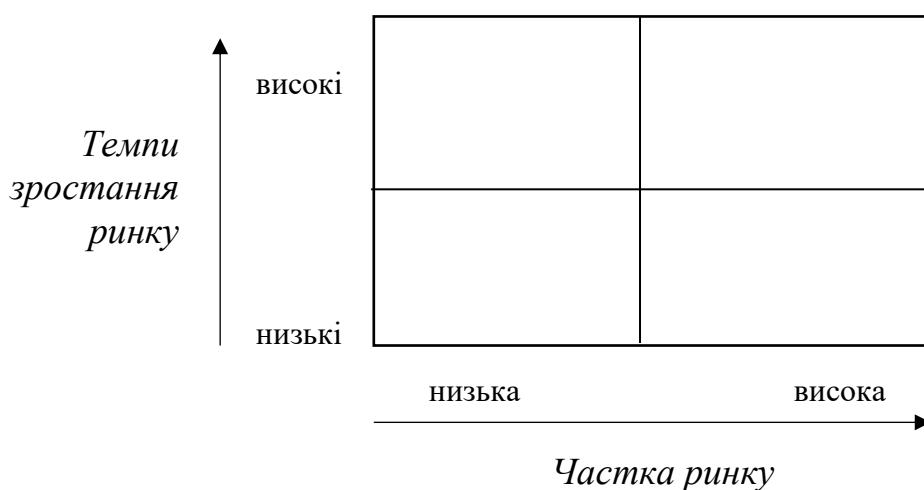


Рис. 4. Принциповий вигляд матриці БКГ

Матриця побудована за принципом системи координат: по вертикалі – темпи росту місткості ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці – в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку. Найбільш конкурентоздатними вважаються підприємства, що займають значну частку на швидко зростаючому ринку.

Переваги методу: дає змогу дослідити розвиток процесів конкуренції в динаміці та при наявності достовірної інформації про обсяги реалізації дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки; як недолік відзначають надмірну спрощеність методу та неможливість проведення аналізу причин того, що відбувається, внаслідок чого ускладнюється вироблення управлінських рішень.

Окрім матриці БКГ існує достатньо багато матричних моделей, які можуть бути використаними для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства:

- матриця “Привабливість ринку/конкурентоспроможність” (модель GE/Mc Kinsey);
- матриця “Привабливість галузі/ конкурентоспроможність” (модель Shell/DPM);
- матриця “Стадія розвитку ринку/конкурентна позиція” (модель Hofer/Schendel);
- матриця “Стадія життєвого циклу продукції/конкурентна позиція” (модель ADL/LC) тощо.

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові так званої “Радіальної діаграми конкурентоспроможності” або “Багатокутника” конкурентоспроможності”. Перевагою методу є його простота та наочність; недоліком слід вважати те, що він не дає змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства.

Табличний метод оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства фактично являє собою варіацію матричного і тому не виділяється тут у окрему категорію.

Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є вельми численними. Вони поділяються на:

- **специфічні методи** – методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства по окремих аспектах його діяльності – виробничому, інноваційному, маркетинговому, фінансовому тощо;
- **комплексні методи** – методи, що базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Серед комплексних методів оцінки визначальне місце посідають:

1. метод, що використовує в якості головного підходу оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства;
2. метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів;
3. метод, що ґрунтується на основі теорії ефективної конкуренції;
4. інтегральний метод;
5. метод самооцінки (Європейська модель ділової досконалості, англійська методика матриці удосконалення бізнесу (BIM)).

До ключових методів оцінки конкурентоспроможності підприємства відносяться методи, в основі яких лежить: життєвий цикл товару (послуги); оцінка конкурентоспроможності одиниці продукції; частка ринку; теорія ефективної конкуренції; конкурентна перевага; метод бенчмаркінга; споживча вартість тощо.

Метод бенчмаркінга - один з нових і сучасних підходів до вивчення продукції підприємства, який успішно використовується в практиці японських, американських, західноєвропейських і скандинавських бізнесменів і учених .

Бенчмаркінг - це метод сучасного менеджменту, за допомогою якого компанія проводить порівняння своєї діяльності з практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють покращити діяльність і підвищити її конкурентоспроможність. Особливості бенчмаркінга: загальносистемний характер (обхват всіх аспектів діяльності компанії, включаючи її корінні зміни як системи в цілому); чітка спрямованість на досягнення кращого рівня; прикладна орієнтація на досягнення конкурентних переваг (знаходження практичних рішень питання «Як здійснити необхідні поліпшення?»).

Етапи бенчмаркінга.

1. *Визначення об'єкту.* На цьому етапі встановлюються потреби підприємства в змінах, покращенні; проводиться оцінка ефективності його діяльності; виділяються і вивчаються основні операції, які впливають на результат діяльності підприємства, а також спосіб кількісного вимірювання характеристик; встановлюється, наскільки глибоким повинен бути бенчмаркінг.

2. *Вибір компанії для порівняння.* Встановлення типу бенчмаркінгу. Зовнішній бенчмаркінг припускає порівняння якості роботи даної компанії з її конкурентами на ринку. Внутрішній бенчмаркінг передбачає зіставлення характеру і якості роботи аналогічних підрозділів в межах компанії певного часу.

3. *Пошук еталонних підприємств.* Встановлюються контакти з цими організаціями, формулюються критерії, за якими здійснюватиметься оцінка і аналіз. Об'єктом для порівняння може виступати як реальна компанія даної галузі (підгалузі), наприклад, найближчий конкурент, так і гіпотетична компанія з середньогалузевими показниками або кращими досягненнями в галузі. Точнішу картину дає зіставлення з гіпотетичною компанією аналогічного галузевого профілю, побудованою на середньозважених даних про витрати на виробництво одиниці конкретного виду продукції. При зіставленні з реальною компанією можуть бути отримані не зовсім точні результати, оскільки абсолютно однакових компаній не існує (завжди є відмінності в номенклатурі).

4. *Аналіз.* Проводиться збір інформації про власну організацію та організації партнерів по бенчмаркінгу. Джерела отримання інформації - результати обміну передовим досвідом між компаніями, використання даних комерційних і торгових асоціацій; обстежень, проведених незалежними організаціями. Отримана інформація класифікується і систематизується. Вибирається метод аналізу, оцінюється ступінь досягнення мети і чинники, які визначають результат.

5. *Впровадження.* Розробка плану впровадження, процедури контролю. Проводиться оцінка й аналіз процесу впровадження.

6. *Нова оцінка.* Бенчмаркінг — це безперервний, систематичний пошук вивчення кращої практики конкурентів і організацій з суміжних галузей, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу із створеною еталонною моделлю. Тому на основі досягнутого здійснюється створення і підтримка системи безперервних покращень результатів бізнесу.

ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

ЗАНЯТТЯ 9.

Вид заняття:	практичне заняття
Зміст заняття:	визначення концепції розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства дослідження принципів та головних аспектів
Мета заняття:	підвищення конкурентоспроможності підприємства
Зміст завдання:	Розробити на основі обраної конкурентної стратегії та проведеної оцінки конкурентоспроможності досліджуваного підприємства відповідну програму підвищення конкурентоспроможності підприємства (продукції / товару)
Рекомендації до виконання:	Врахувати особливості формування конкурентоспроможності аграрних підприємств

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, і як будь-який процес, особливо той, який викликає певні протидії, він потребує управління і, зокрема, стратегічного підходу. Вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з врахуванням всіх аспектів сприяння та протидії.

Програмою підвищення конкурентоспроможності прийнято вважати особливим чином організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції та/або підприємства, виконання котрого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Вітчизняні та закордонні підприємства розробляють та реалізують велику кількість програм підвищення конкурентоспроможності, кожна з яких є, як правило, унікальним набором заходів і процедур, адаптованих до умов діяльності конкретного підприємства. Це зумовлене різноманітністю, комплексністю та багатоаспектністю проблем і цілей, що постають перед тими чи іншими суб'єктами господарювання, а також відмінностями оточення, в якому їм доводиться діяти.

На практиці кількість етапів розробки програми підвищення конкурентоспроможності дещо зростає; їх зміст та послідовність, як правило, наступні:

- визначення та впорядкування пріоритетності цілей;
- конкретизація цілей та діагностика ресурсних і часових обмежень;
- формулювання стратегій реалізації програми;
- планування дій і визначення фаз програми;
- створення організаційної структури програми;
- визначення витрат, що пов'язані з реалізацією програми;
- оцінка ефективності заходів, що запропоновані.

3.САМОСТІЙНА РОБОТА ТА МЕТОДИКА ЇЇ ВИКОНАННЯ

Головною метою самостійної роботи здобувачів є активізація систематичної роботи студентів, індивідуалізація навчання, підвищення якості засвоєння навчальної дисципліни.

Самостійна робота з навчальної дисципліни «Конкурентоспроможність підприємства» передбачає:

- підготовку до практичних занять;
- письмове виконання ІНДЗ;
- підготовку до підсумкового контролю знань за контрольними питаннями.

Важливе значення в керівництві самостійною роботою здобувачів належить індивідуальним і груповим консультаціям, їх мета – допомогти студентам у вивченні того чи іншого питання, у правильній організації самостійної роботи над вивченням предмета.

Успішність підготовки до практичних занять і складання заліку значною мірою залежить від організації самостійної роботи. Для здійснення самостійної роботи здобувачам рекомендується ознайомитись з навчально-методичною літературою, перелік якої наведено у списку рекомендованої літератури, а також із публікаціями у періодичних виданнях. Рекомендовану літературу необхідно вивчати систематично, згідно із списком і у такій послідовності:

- а) ознайомитись за навчальною програмою із змістом кожної теми;
- б) засвоїти навчальний матеріал, що належить до конкретної теми;
- в) виписати всі незрозумілі питання для розгляду їх на консультації.

Індивідуальне науково-дослідна робота є видом позааудиторної індивідуальної роботи здобувача навчального, навчально-дослідницького характеру, яка використовується в процесі вивчення програмного матеріалу навчального курсу і завершується складанням підсумкового заліку.

Здобувачам пропонується в процесі навчання на підставі вивченого теоретичного матеріалу та опрацювання основної і додаткової літератури (підручники, навчальні посібники, наукові статті, статті в спеціалізованих журналах та ін.) підготувати реферати з теми, або вузької проблематики (окремого питання теми). Поряд з цим можливим варіантом є також підготовка та надання анотації додаткової (довідкової) літератури, бібліографічний опис (з короткою анотацією).

Структура індивідуального науково(навчально)- дослідного завдання повинна включати: вступ, загальну частину, окремі розділи і висновки, а також перелік опрацьованої (використаної) літератури, взятої із рекомендованого списку літератури, абонемент бібліотеки, журналів, газет та Інтернету.

Вимоги до оформлення: реферат роздруковується на аркушах паперу формату А4 (297x210), береги: ліворуч, праворуч, зверху та знизу - 20 мм. Увесь текст друкується шрифтом Times New Roman, розмір - 14 пт, інтервал - полуторний. Розмір таблиць і рисунків не повинен бути менше або більше ширини тексту.

**Завдання для самостійної роботи при вивченні навчальної дисципліни
«Конкурентоспроможність підприємства»**

Варіант 1

1. Економічна конкуренція та відмітні риси її сучасного трактування.
2. Конкурентне середовище підприємства.
3. Проаналізувати конкурентоспроможність зерна на регіональному ринку (на прикладі господарства) та визначити рівень інтенсивності конкуренції.

Варіант 2

1. Конкурентні переваги підприємства.
2. Специфіка вітчизняного підходу до забезпечення конкурентоспроможності національної економіки.
3. Проаналізувати конкурентоспроможність головної галузі (рослинництва/тваринництва) на регіональному ринку (на прикладі господарства).

Варіант 3

1. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
2. Основні засоби підвищення конкурентоспроможності підприємства.
3. Проаналізувати конкурентоспроможність підприємства на регіональному ринку (на прикладі господарства).

Варіант 4

1. Управлінські функції в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства.
2. Форми реалізації оборонних стратегій конкурентної поведінки.
3. Проаналізувати конкурентоспроможність продукції на регіональному ринку (на прикладі господарства).

Варіант 5

1. Предмет економічної конкуренції.
2. Проектування стратегії конкуренції для підприємств з різним ступенем домінування на ринку.
3. Визначити рівень інтенсивності конкуренції на регіональному ринку зерна та конкурентне середовище (на прикладі господарства)

Варіант 6

1. Ризики, з якими пов'язана реалізація програми підвищення конкурентоспроможності.
2. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару.
3. Розробити програму підвищення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі господарства).

Варіант 7

1. Основні положення концепції „Стратегічні зони господарювання”.
2. Властивості конкурентних переваг.
3. Визначити рівень інтенсивності конкуренції на регіональному ринку насіння соняшнику та відповідне конкурентне середовище (на прикладі господарства)

Варіант 8

1. Аналіз складових конкурентного середовища за моделлю “П’яти сил конкуренції” М.Портера.
2. Методи оцінки конкурентоспроможності за формою представлення результатів оцінки.
3. Проаналізувати конкурентоспроможність молока на регіональному ринку (на прикладі господарства).

Варіант 9

1. Специфічні стадії еволюції конкурентних переваг протягом ХХ ст.
2. Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства.
3. Здійснити оцінку конкурентоспроможності підприємства та розробити конкурентну стратегію (на прикладі господарства).

Варіант 10

1. Фактори, що впливають на інтенсивність суперництва між підприємствами (силу конкурентної боротьби).
2. Стадії процесу оцінки рівня конкурентоспроможності товару.
3. Здійснити оцінку конкурентоспроможності підприємства за різними методиками та обґрунтувати найбільш оптимальну.

Варіант 11

1. Основні типи наступальної стратегії конкурентної поведінки.
2. Програма підвищення конкурентоспроможності підприємства.
3. Розробити програму підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку продукції тваринництва (на прикладі господарства).

Варіант 12

1. Характеристики товару, що виступають в якості критеріїв його конкурентоспроможності.
2. Зовнішні та внутрішні передумови, що визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності.
3. Здійснити аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства на регіональному ринку із застосуванням різних портфельних методів. Визначити головних конкурентів.

Варіант 13

1. Основні підходи до аналізу конкурентів, їх переваги та недоліки.
2. Перспективні шляхи забезпечення конкурентоспроможності продукції українських підприємств.
3. Визначити фактори, що забезпечують конкурентні переваги сільськогосподарському підприємству. Здійснити оцінку конкурентоспроможності підприємства.

Варіант 14

1. Різновиди конкурентних переваг за критерієм «джерела створення та можливість імітації».
2. Конкурентні стратегії за визначенням М.Портера.
3. Розробити програму підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку молока (на прикладі господарства).

Варіант 15

1. Методики і показники визначення рівня інтенсивності конкуренції на конкретному ринку.
2. Етапи загального порядку дослідження, оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємства.
3. Здійснити розробку карти конкурентів та визначити місце та стратегію для досліджуваного господарства.

Варіант 16

1. Поняття «ключові фактори успіху».
2. Основні стадії, які охоплює процес розробки програми підвищення конкурентоспроможності.
3. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю в досліджуваному господарстві.

Варіант 17

1. Сутність методу розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності товару.
2. Складові та послідовність контролю програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності.
3. Здійснити оцінку конкурентоспроможності галузі рослинництва на регіональному ринку (на прикладі господарства).

Варіант 18

1. Ознаки конкурентоспроможності ринкового суб'єкту.
2. Типи ринкової поведінки підприємств в залежності від цілей, що переслідують підприємства.
3. Розробити конкурентну стратегію для досліджуваного господарства для досягнення лідерських позицій на ринку зерна.

Варіант 19

1. Базові принципи формування конкурентної стратегії.
2. Мета та об'єкт управління конкурентоспроможністю підприємства.
3. Визначити фактори, що забезпечують конкурентні переваги сільськогосподарському підприємству на ринку олійних культур. Здійснити оцінку конкурентоспроможності насіння соняшнику.

Варіант 20

1. Класифікації конкурентоспроможності.
2. Сутність комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю товару.
3. Проаналізувати конкурентоспроможність головної галузі підприємства на регіональному ринку.

Варіант 21

1. Система конкурентних стратегій та різновиди стратегій, які вона охоплює.
2. Характеристика групи факторів, що впливають на рівень якості продукції.
3. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства на регіональному ринку молока (на прикладі підприємства).

Варіант 22

1. Принципи, на яких ґрунтується оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства.
2. Групові форми підвищення конкурентоспроможності.
3. Визначення внутрішніх резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства та прийняття рішення щодо стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Варіант 23

1. Форми реалізації державної політики в сфері регулювання конкуренції.
2. Класифікація чинників, що визначають конкурентоспроможність товару.
3. Здійснити аналіз конкурентів за допомогою карти стратегічних груп конкурентів та визначити конкурентну стратегію.

Варіант 24

1. Цінова та нецінова конкуренція.
2. Процес розробки системи конкурентних стратегій.
3. Визначити рівень інтенсивності конкуренції на регіональному ринку ячменя та конкурентне середовище (на прикладі господарства)

Варіант 25

1. Форми конкуренції.
2. Ключові аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
3. Розробити програму підвищення конкурентоспроможності підприємства та визначити відповідну конкурентну стратегію.

4. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

1. Котельников Д.І., Задорожна С.М. Управління конкурентоспроможністю: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Видавничий Дім “Слово”, 2004. 168с. (сл. видання)
2. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с. (сл. видання)
3. Білоусько Т.Ю. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник. Х.: ХНАУ, Харків, 2016. 225 с.
4. Методичні рекомендації до практичних, семінарських занять та самостійної роботи з дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства» для студентів ОРП «магістр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / Т.Ю. Білоусько. ХНАУ, Харків, 2016. 65с.

5. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія. Дніпропетровськ.: Вид-во ДУЕП, 2006. 428с.
2. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства. К.: Центр навчальної літератури, 2002. 282 с.
3. Шинкаренко В.Г. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Харків.: Вид-во ХНАДУ. 2003. 186 с.
4. Борисенко З.М. Основи конкурентної політики: підручник. К.: Таксон, 2004. 704 с.
5. Портер М. Стратегія конкуренції: пер. з англ. К.: Основи, 1997. 390 с.
6. Кузьмін О.Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник. Львів: Компакт - ЛВ, 2005. 304с.
7. Про захист економічної конкуренції :Закон України від 24 червня 2004 року № 1877-IV. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 23.10.2022)
8. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
9. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: навч. посібник. К.: Зовнішня торгівля, 2003. 304с.
10. Малік М.Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2007. 277 с.
11. Борисенко З.М. Основи конкурентної політики: підручник. К.: Таксон, 2004. 704 с.
12. Закон України “Про Антимонопольний комітет України” від 26 листопада 1993 року №3659-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. – 1993. – № 50. – С. 472.

13. Закон України “Про захист від недобросовісної конкуренції” від 7 червня 1996 року №236/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 36. – С.164.
14. Закон України “Про захист економічної конкуренції” від 11 січня 2001 року №2210-III // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12. – С.64.
15. Закон України “Про природні монополії” від 20 квітня 2000 року N 1682-III // Відомості Верховної Ради України. – 2000. – № 30. – С.238.
16. Методика визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку // Офіційний вісник України від 19.04.2002 - 2002 р., № 14, стор. 396, стаття 778.
17. Постанова КМУ від 11 листопада 1994 р. № 765 «Про запровадження механізму запобігання монополізації товарних ринків»
18. Розпорядження АКУ «Положення про контроль за економічною концентрацією» від 25 травня 1998 р. № 134-р
19. Розпорядження Антимонопольного комітету України “Про затвердження Методики визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку” від 5 березня 2002 року N 49-р. // Офіційний вісник України. – 2002 р. – № 14. – стор. 396, стаття 778.
20. Удалов Т.Г. Конкурентне право: навч. посіб./ Т.Г.Удалов – К.: Школа, 2004. – 496с.

ЗМІСТ

	ПЕРЕДМОВА	3
1.	ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	5
2.	МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ТА СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ	6
	Змістовний модуль 1. Сутність конкуренції, конкурентні переваги та конкурентоспроможність продукції	6
	<i>Заняття 1</i>	6
	<i>Заняття 2</i>	7
	<i>Заняття 3</i>	8
	<i>Заняття 4</i>	11
	<i>Заняття 5</i>	15
	Змістовний модуль 2. Управління конкурентоспроможністю підприємства	17
	<i>Заняття 6</i>	17
	<i>Заняття 7</i>	23
	<i>Заняття 8</i>	27
	<i>Заняття 9</i>	30
3.	САМОСТІЙНА РОБОТА ТА МЕТОДИКА ЇЇ ВИКОНАННЯ	31
4.	МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	36
5.	РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	36

Навчальне видання

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

**Методичні вказівки
до практичних, семінарських занять та самостійної роботи
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної,
заочної форми навчання за спеціальністю 051 «Економіка»**

Укладач:

БІЛОУСЬКО Таміла Юріївна

Формат 60x84/16. Гарнітура Times New Roman
Папір для цифрового друку. Друк ризографічний.

Ум. друк. арк. _.

Наклад ___ пр.

Державний біотехнологічний університет
61002, м. Харків, вул. Алчевських, 44