

**Міністерство освіти і науки України  
Державний біотехнологічний університет  
Факультет  
Управління торговельно-підприємницькою  
та митною діяльністю.  
Кафедра торгівлі, готельно-ресторанної та  
митної справи**

**«УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕСУ  
В АПК»**

**Методичні вказівки  
для самостійного вивчення дисципліни**

для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти  
денної та заочної форм навчання спеціальності 076  
«Підприємництво та торгівля»

Харків 2023

**Міністерство освіти і науки України  
Державний біотехнологічний університет**

**Факультет**

**Управління торговельно-підприємницькою  
та митною діяльністю.**

**Кафедра торгівлі, готельно-ресторанної та  
митної справи**

**«УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕСУ  
В АПК»**

**Методичні вказівки  
для самостійного вивчення дисципліни**

для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти  
денної та заочної форм навчання спеціальності 076  
«Підприємництво та торгівля»

Затверджено  
рішенням Науково-методичної  
ради факультету управління  
торговельно-підприємницькою та  
митною діяльністю  
Протокол № 3  
від 28.04.2023р.

Харків 2023

УДК 338.2

О-60

Схвалено на засіданні кафедри торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи

Протокол No 16 від 24.04.2023 р.

**Рецензенти:**

Гіржева О.М. доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, ДБТУ;

Велієва В.О. кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування, ДБТУ.

О-60

Методичні вказівки до самостійного вивчення дисципліни «Управління конкурентоспроможністю бізнесу в АПК» студентами спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» другого (магістерського) рівня освіти / укл.: к.е.н., доцент Хлопоніна-Гнатенко О.І. – Харків: ДБТУ, 2023 – 28 с.

Методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни «Управління конкурентоспроможністю бізнесу в АПК» містять опис, програму та структуру викладання навчальної дисципліни для денної та заочної форм навчання здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля». Наведена деталізована тематика теоретичного та практичного курсів дисципліни. Представлені рекомендації щодо підготовки індивідуального завдання та рефератів. Методичні вказівки містять запитання для проведення підсумкового контролю знань, наведені методи оцінювання, глосарій та список рекомендованої літератури. Окремо викладені засади академічної доброчесності учасників освітнього процесу. Методичні вказівки можуть бути корисними та цікавими для здобувачів інших спеціальностей, науково-педагогічних працівників, керівників і спеціалістів підприємств та організацій тощо.

**Відповідальна за випуск:**

**УДК 338 .2)**

© Хлопоніна-Гнатенко О.І., 2023

©ДБТУ, 2023

**Метою вивчення навчальної дисципліни:** поглиблення теоретичних знань, оволодіння сучасним методичним інструментарієм, практичними навичками з ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах господарювання.

**Предметом вивчення навчальної дисципліни:** вивчення конкретних форм економічної конкуренції, закономірностей формування конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємств.

**Основними завданнями вивчення навчальної дисципліни:** висвітлення теоретико-методологічних та соціально-економічних аспектів сучасних проблем підприємств у конкурентному середовищі.

У результаті вивчення дисципліни студенти 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;

- зміст основних положень сучасної концепції менеджменту якості;

- послідовність етапів створення на підприємстві системи менеджменту якості і забезпечення її ефективного функціонування;

- сутність загальної концепції управління конкурентоспроможністю підприємства та специфічні особливості управління конкурентоспроможністю організацій різних типів;

**вміти:**

- аналізувати положення підприємства у конкурентному середовищі;

- проводити діагностику та ревізію поточної конкурентної стратегії;

- здійснювати аналіз конкурентних переваг підприємства та визначати ті, що мають бути досягнуті для поліпшення його конкурентоспроможності;

- виконувати розрахунки, пов'язані з оцінкою ступеня інтенсивності конкуренції;

- здійснювати розрахунки щодо обґрунтування організаційно-технічних рішень, спрямованих на підвищення якості продукції і продуктивності виробництва;

- виконувати розрахунки та здійснювати аналіз одиничних, групових та інтегральних показників конкурентоспроможності продукції та конкурентоспроможності підприємства;

- визначати та конкретизувати функції управління конкурентоспроможністю підприємства.

## Тема 1. Конкуренція і конкурентоспроможність підприємства

### План

- 1.1. Сутність та види економічної конкуренції
- 1.2. Ринок як спільнота конкуруючих компаній
- 1.3. Конкурентоспроможність суб'єкта конкуренції та її основні ознаки

### Запитання для обговорення

1. Що таке економічна конкуренція та якими є відмітні риси її сучасного трактування?
2. Що виступає предметом економічної конкуренції?
3. Що є спільного та відмінного між ціною та неціною конкуренцією?
4. Якими є форми конкуренції?
5. На яких рівнях відбувається конкурентна взаємодія суб'єктів конкуренції?
6. Схарактеризуйте підходи до класифікації конкурентоспроможності.
7. Які типи ринкової поведінки підприємств виділяють залежно від цілей підприємства?
8. Якими є основні ознаки конкурентоспроможності ринкового суб'єкта?
9. Дайте порівняльну характеристику основних ринкових структур.
10. Які об'єкти можуть характеризуватися такою властивістю як конкурентоспроможність?

**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 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?

### Тестові завдання

1. *Перші найбільш цілісні теоретичні положення про рушійні сили конкурентної боротьби з'явилися:*

- a) на початку XVII ст.;
- b) від середини XVIII ст.;
- c) на початку XIX ст.

2. *Теоретичні засади моделі досконалої конкуренції закладено:*

- a) Д. Рікардо;
- b) А. Смітом;
- c) Дж.С. Міллем.

3. Основи теорії нової моделі конкуренції – монополістичної – закладено:

- a) Д. Рікардо;
- b) І. Шумпетером, Ф.А. Хайєком;
- c) А. Маршаллом.

4. У вузькому сенсі предметом конкуренції є:

- a) товар або послуга, через які підприємства-суперники намагаються завоювати прихильність та гроші споживача;
- b) певне благо, що його втілює у собі товар чи послуга;
- c) усі відповіді правильні.

5. Конкуренція, предметом якої є невзаємозамінні товари та послуги, а результатом – встановлення середньої норми прибутку в економіці в цілому, – це....:

- a) міжфірмова або внутрішньогалузева конкуренція;
- b) міжгалузева конкуренція;
- c) міждержавна та міжрегіональна конкуренція.

6. Функція конкуренції, яка проявляється в обмеженні економічної потужності підприємства (якщо монополіст може призначати єдино можливу ціну, то конкуренція надає покупцеві можливість вибору серед кількох продавців), – це функція:

- a) регулювання;
- b) розподілу;
- c) контролю;
- d) немає правильної відповіді.

7. Конкуренція, що виникає в ситуації, коли товар, що випускається певним підприємством і разом з товарами інших фірм задовольняє конкретну потребу споживача, за формою є:

- a) предметною конкуренцією;
- b) видовою конкуренцією;
- c) функціональною конкуренцією.

8. В основі відміни між ринком продавця і ринком покупця лежить така класифікаційна ознака, як:

- a) ступінь влади;
- b) залежність від того, хто є покупцем товару і з якою метою він купується;
- c) простір дії.

9. 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, яку реалізує підприємство. Це конкурентне середовище:

- a) досконалої конкуренції;
- b) монополістичної конкуренції;
- c) олігополії;
- d) монополії.

10. Компанії прагнуть до того, щоб їхні підприємства повністю відповідали стандартам, встановленим їх основними конкурентами, –

*технічним прийомам, технологіям, методам організації виробництва ведучих підприємств галузі. Мова йде про компанії...*

- a) першого рівня конкурентоспроможності;
- b) другого рівня конкурентоспроможності;
- c) третього рівня конкурентоспроможності;
- d) четвертого рівня конкурентоспроможності.

## **Тема 2. Конкурентне середовище підприємства**

### **План**

- 2.1. Основні складові конкурентного середовища
- 2.2. Державна політика в сфері регулювання конкуренції
- 2.3. Рушійні сили ринку та інтенсивність конкуренції
- 2.4. Аналіз діяльності конкурентів

### **Запитання для обговорення**

1. Що являє собою конкурентне середовище підприємства?
2. На аналіз яких складових конкурентного середовища спрямована модель «П'яти сил конкуренції» М. Портера?
3. У яких формах реалізується державна політика в сфері регулювання конкуренції?
4. Які основні рушійні сили ринку зазвичай ініціюють зміни умов конкуренції в галузі?
5. Які чинники впливають на інтенсивність суперництва між підприємствами (силу конкурентної боротьби)?
6. За допомогою яких методик і показників визначається рівень інтенсивності конкуренції на конкретному ринку?
7. За якими критеріями здійснюється типологізація конкурентів?
8. Охарактеризуйте підходи до аналізу конкурентів, виділіть їх переваги та недоліки
9. На яких об'єктах, на думку Майкла Портера, слід концентрувати увагу під час аналізу конкурентів?
10. У якій послідовності виконується аналіз конкурентів за допомогою карти стратегічних груп конкурентів?

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

Число підприємств:

- для системи А – 4 підприємства;
- для системи Б – 12 підприємств;
- для системи В – 28 підприємств;
- для системи Г – 45 підприємств.

Ймовірність реакції оцінюється для кожної системи окремо. Дайте коротку характеристику типам ринків, у рамках яких діють підприємства кожної із

систем залежно від розрахованого показника. Вказівка. Імовірність реакції економічної системи, що складається з  $k$  підприємств, можна визначити за формулою:

$$P(S) = 1 - [(1 - P_1) \cdot (1 - P_2) \dots (1 - P_k)],$$

де  $P(S)$  — імовірність реакції економічної системи в цілому на зміну попиту на ринку;  $P_1, P_2, P_k$  — індивідуальні ймовірності реакції підприємств  $1, 2, \dots, k$  на зміну попиту на ринку.

**Задача 2.** Розрахуйте індекс Харфінделя-Хіршмана (ІХХ) для умов, наведених у табл. 1.

Таблица 1

Вихідні дані

Підприємства	Обсяг реалізації продукції, тис. т			
	Типи ринків			
1	10 236	45 876	45 879	45 896
2	12 542	12 589	5698	5410
3	1458	45 698	1254	10 000
4	12 547	1236	10 006	9800
5	1269	45 623	1254	4559
6	12 006	1258	12 549	15 870
7	1456	12 547	13 654	9874
8	58 796	12 547	1459	1256
9	14 875	4569	15 789	13 259
10	6589	45 689	16 897	1254

Відповідно до розрахованого показника, зробіть висновок: у рамках якого типу ринку (вироблена конкуренція, монополістична конкуренція, олігополія, монополія) діють підприємства. Дайте коротку характеристику одному з них.

**Вказівка.** Індекс Харфінделя-Хіршмана (ІХХ) розраховується за формулою:

$$IHX = \sum_{j=1}^k (a_j)^2,$$

де  $a_j$  — частка підприємства на ринку, %.

### Тестові завдання

1. З-поміж усіх конкурентних сил (за моделлю М. Портера) найбільший вплив здійснює:

- а) суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі;
- б) конкуренція з боку товарів, що виробляються фірмами інших галузей і що є гідними замінниками та конкурентоспроможні за ціною;
- в) загроза входу в галузь нових конкурентів.



2. *Сила впливу різноманітних груп споживачів на інтенсивність конкуренції є значною за наявності таких умов:*

а) придбана продукція складає значну частину бюджету споживача, що робить його більш чутливим до змін цін, якості та інших комерційних характеристик виробу;

б) відсутність ефективних замінників продукції, що постачається, зменшує можливість вибору і зменшує рівень вимог за характерами виробів, що постачаються;

с) продукція, яку купують, не має суттєвого впливу на якість кінцевої продукції, яку виробляє споживач;

д) усі відповіді правильні.

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

а) на цьому ринку у нього немає жодного конкурента;

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

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

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

4. *Спростування неправдивих, неточних або неповних відомостей – це вид відповідальності:*

а) за вчинення дій, визначених Законом як недобросовісна конкуренція;

б) у разі встановлення факту неправомірного використання чужих позначень, рекламних матеріалів, упаковки;

с) у разі встановлення факту дискредитації суб'єкта господарювання (підприємця).

5. *Якщо коефіцієнт відносної концентрації  $I > K$ :*

а) ринок неконцентрований;

б) ринок висококонцентрований;

с) ринок низькоконцентрований.

6. *Показник дає можливість оцінити розподіл ринкових часток за допомогою суми квадратів ринкових часток конкурентів. Мова йде про:*

а) індекс концентрації;

б) індекс Херфіндаля;

с) індекс Херфіндаля–Хіршмана;

д) правильної відповіді немає.

7. *Чим більшим є значення коефіцієнта, тим сильніша влада підприємства на ринку, а отже, тим меншою є залежність підприємства від конкурентів, постачальників, споживачів. Мова йде про:*

а) показник ентропії;

б) індекс монополістичної влади А. Лернера;

с) індекс Холла – Тайдмана.

8. Відсоток споживачів, які називають певну марку товару, коли їх просять назвати першу, що спала їм на думку при прийнятті рішення щодо купівлі особливого виду продукції, – це:

- a) частка «свідомості»;
- b) частка «голосу»;
- c) правильної відповіді немає.

9. В основі виокремлення параметричних, товарних, марочних конкурентів і конкурентів бажань лежить така класифікаційна ознака, як:

- a) тип потреб, що задовольняються на ринку продукції основних конкурентів;
- b) характер впливу діяльності конкурента на підприємство;
- c) тип споживачів і товарів, що їм пропонуються;
- d) різниця у продукції.

10. Чи правильне твердження, що встановлення стратегічної групи конкурентів зводиться до визначення відмінностей між ними, де найважливішим критерієм є розмір ринкової частки підприємств?

- a) так;
- b) ні;
- c) за певних умов.

### **Тема 3. Конкурентні переваги підприємства**

#### **План**

- 3.1. Сутність та співвідношення понять «ринкові чинники успіху», «ключові компетенції», «конкурентні переваги»
- 3.2. Властивості конкурентних переваг
- 3.3. Сфери формування та реалізації конкурентних переваг
- 3.4. Види та джерела формування конкурентних переваг

#### **Запитання для обговорення**

- 1. Який зміст вкладається у поняття «ключові чинники успіху»?
- 2. Що є спільного та відмінного між ринковими чинниками успіху та ключовими компетенціями?
- 3. Якими чинниками визначається ступінь задоволення споживача покупкою?
- 4. Що таке конкурентні переваги підприємства?
- 5. Якими властивостями характеризуються конкурентні переваги?
- 6. У чому полягає сутність концепції «Ланцюга створення вартості»?
- 7. Які основні положення концепції «Стратегічних зон господарювання»?
- 8. Які різновиди конкурентних переваг виділяються за критерієм «джерела створення та можливість імітації»?
- 9. Які специфічні стадії еволюції пройшли конкурентні переваги протягом ХХ ст.?
- 10. У чому проявляється взаємозв'язок базової стратегії конкуренції та конкурентних переваг?

**Задача 1.** Визначте найбільш конкурентоспроможне підприємство у групі підприємств із транспортно-експедиційних послуг, діяльність яких відображено показниками у табл. 2. Розрахуйте показник комплексної оцінки підприємств, проранжуйте підприємства та оберіть найкраще. Результати зведіть до таблиці, зробіть висновки.

Таблиця 2

Вихідні дані

Підприємство	Балансовий прибуток		Собівартість послуг		Продуктивність праці		Фондовіддача		$R_j$	Місце
	% до минул. року	ранг	% до минул. року	ранг	% до минул. року	ранг	% до минул. року	ранг		
А	101		100		105		102			
Б	105		97		103		103			
В	98		105		100		104			
Г	100		110		98		105			
Д	102		103		100		99			

**Вказівка.** Комплексний ранговий показник визначається за формулою:

$$R_j = \sqrt{a_{ij}^2},$$

де  $j$  – номер підприємства;  $i$  – номер показника, за якими оцінюється підприємство;  $a_{ij}$  – ранг (місце)  $j$ -того підприємства по  $i$ -тому показнику. Найбільш конкурентоспроможним вважається підприємство, комплексний ранговий показник якого найменший.

**Задача 2.** Визначте найбільш конкурентоспроможний вид транспорту, діяльність якого відображено критеріями у табл. 3. Розрахуйте комплексний бал для кожного виду транспорту. Результати зведіть до таблиці, зробіть висновки.

Таблиця 3

Вихідні дані

Критерії	Вага критерію	Залізниця	Авто-транспорт	Повітряний транспорт	Вантажні судна	Трубопровідний транспорт
Швидкість	0,15	3	4	5	2	1
Частота відправлень	0,2	4	5	3	2	5
Надійність	0,15	3	4	3	2	4
Вартість	0,15	2	2	1	3	5
Доступність	0,25	3	5	2	2	1
Рівень і гнучкість обслуговування	0,1	3	5	2	2	1
Кількість отриманих балів						

**Вказівка.** Комплексний бал розраховується за формулою:

$$B_i = \sum_{j=1}^n b \cdot g,$$

де  $b$  – бал  $i$ -того виду транспорту за  $j$ -тим критерієм;  $i$  – види транспорту;  $g$  – вага критерію;  $n$  – види критеріїв.

Найбільш конкурентоспроможним вважається той вид транспорту, комплексний бал якого найбільший.

### **Тестові завдання**

*1. Конкурентна перевага являє собою:*

а) сукупність навичок і технологій, яка базується на явних та прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта, є оригінальною стосовно конкурентів і відкриває доступ до нових ринків;

б) стрімке підвищення рівня конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках;

в) суму, яку покупці згодні сплатити за товар або послуги, що пропонує виробник;

г) аналіз розвитку світової практики досягнення підприємствами комерційного успіху;

д) концентрований прояв переваги над конкурентами в різних сферах (видах) діяльності підприємства;

е) окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який прагне вийти.

*2. До особливостей ключових компетенцій слід віднести:*

а) ключові компетенції рідко спираються на досвід або діяльність лише одного відділу;

б) формування і вдосконалення компетенцій – завдання насамперед вищого керівництва;

в) наявність ключових компетенцій не забезпечує базису для стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку;

г) для перетворення ключової компетенції фірми на конкретні можливості, що забезпечать довгострокову конкурентну перевагу, фірма має вкласти в їх створення і зміцнення більше зусиль, засобів і праці, ніж суперники;

д) оскільки потреби клієнтів і ринкові умови змінюються часто і непередбачувано, компетенції фірми мають бути достатньо гнучкими і широкими, щоб відповідати будь-яким вимогам майбутнього.

*3. Внутрішні конкурентні переваги включають:*

а) виробничі – продуктивність праці, економність витрат, раціональність експлуатації основних фондів, забезпеченість матеріальнотехнічними ресурсами, бездефектність;

б) управлінські – ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу;

с) кваліфікаційні – професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень;

д) кон'юнктурні – ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції);

е) організаційні – сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури;

ф) інноваційні – системи і методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження «ноу-хау».

*4. До зовнішніх конкурентних переваг підприємства можна віднести такі:*

а) іміджеві – загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність;

б) поведінкові – ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства, націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків;

с) якісні – рівень якості продукції за оцінками споживачів;

д) спадкові – ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку;

е) цінові – рівень ринкової влади підприємства та можливості зміни цін;

ф) збутові – портфель замовлень, способи та методи розподілу продукції;

г) комунікаційні – канали і способи поширення інформації про підприємство, наявність і використання зворотного зв'язку.

*5. Формування конкурентної переваги, виходячи з основних положень концепції «ланцюга створення вартості», має передбачати рішення таких завдань:*

а) забезпечення ефективної міжфункціональної координації;

б) погодження з впливом зовнішніх чинників;

с) оптимізація рівня виконання базисних функцій;

д) скорочення допоміжних функцій або переведення їх у розряд основних.

*6. Для виділення СЗГ застосовують такі параметри:*

а) перспективи зростання в даній СЗГ;

б) перспективи рентабельності виробництва продукції в даній СЗГ;

с) очікуваний рівень нестабільності внутрішнього середовища;

д) очікуваний рівень нестабільності зовнішнього середовища.

*7. Стратегічна зона господарювання має певні кількісні та якісні характеристики:*

а) динамічні характеристики ринку (стабільний, зростаючий тощо);

б) особливості розподілу та продажу;

с) конкурентна позиція підприємства в сегменті;

д) фактичні (для діючих) та прогнозні величини відсотків по вкладах;

е) очікуваний обсяг продажу в поточному та перспективному періоді;

ф) місткість СЗГ, що обмежується обсягами поточного попиту.

*8. Аналіз стратегічних зон господарювання дає змогу вирішити завдання:*

а) визначення набору СЗГ, в яких підприємство буде діяти в перспективі;

б) визначення шляхів взаємодії між СЗГ, включених в перспективний набір;

с) визначення засобів захисту стратегічного перспективного набору від руйнівного впливу несподіваних подій;

д) визначення напрямів діяльності з підготовки до використання сучасної військової зброї тощо.

9. *Найбільш типовими причинами новацій, що дають конкурентну перевагу, виступають:*

а) нові технології;

б) поява нового сегменту галузі;

с) нові проблеми зі старими кредиторами;

д) зміна урядового регулювання;

е) нові або такі, що змінюються, запити споживачів; ф) зміна вартості або наявності компонентів виробництва.

10. *Визначіть терміни, зміст яких наведено нижче:*

а) відчуття вдовolenня або відчуття розчарування, яке виникає у людини, яка порівнює свої попередні очікування та реальні якості придбаного товару;

б) реалізовані чинники успіху, які мають ринкове походження і безпосередньо сприймаються клієнтом;

с) сукупність навичок і технологій, яка базується на явних та прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта, є оригінальною стосовно конкурентів і відкриває доступ до нових ринків;

д) сукупність чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентоспроможності фірми і, відповідно, на її стратегічний успіх.

## **Тема 4. Конкурентні стратегії**

### **План**

4.1. Система конкурентних стратегій підприємства

4.2. Стратегії надбання конкурентної переваги (загальні стратегії конкуренції)

4.3. Стратегії конкурентної поведінки підприємства

4.4. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності як комплексна стратегія

4.5. Ситуаційне проектування конкурентної стратегії

### **Запитання для обговорення**

1. Який зміст вкладається у поняття «конкурентна стратегія»?

2. Що являє собою система конкурентних стратегій та які різновиди стратегій вона охоплює?

3. Що є характерним для кожної з трьох генеричних стратегій конкуренції М. Портера?

4. Які основні типи наступальної стратегії конкурентної поведінки виділяють сучасні дослідники?

5. У яких формах реалізуються оборонні стратегії конкурентної поведінки?

6. Які складові охоплює стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства?

7. Якими є базові принципи формування конкурентної стратегії?

8. Який інструментарій використовується у процесі розробки системи конкурентних стратегій?

9. Яким чином здійснюється проектування стратегії конкуренції для підприємств з різним ступенем домінування на ринку?

10. Якими є шляхи та засоби адаптації стратегії конкуренції до особливостей структури конкурентного середовища та динаміки ринку?

**Ситуаційна вправа.** Кожен пересічний українець, окрім, безперечно, немовлят, знає пиво марки «Оболонь». І навіть якщо він узагалі не споживає пива або є прихильником інших марок, завдяки достатньо витонченій рекламі, що останнім часом проходить по основних телевізійних каналах у прайм-тайм, усе ж таки на слова «Пиво „Оболонь”» він відреагує хоч якось.

Можна сказати, що пиво – національний напій. Але «Оболонь» – далеко не єдиний відомий пивний бренд в Україні. То що ж відбувається на початку нового століття у вітчизняній броварній галузі?

На сьогодні в Україні існує близько 50 пивоварних підприємств, але ринок поділений передусім між великими групами:

– група компанії «Сан Інтенбрю»: ЗАТ «Чернігівський пивзавод „Десна”», АТ «Миколаївський пивзавод „Янтар”», Харківське ЗАТ «Пивзавод „Рогань”», ВАТ «Олександрійський пивзавод»;

– шведська компанія «Бі-Бі-Ейч» (власник контрольних пакетів акцій): Запорізьке ВАТ «Пивобезалкогольний комбінат „Славутич”», Львівське ВАТ «Акціонерна фірма „Колос”»;

– Київське ЗАТ «Оболонь», що контролює також фахівський та севастопольський пивзаводи;

– ЗАТ «Сармат» (Донецьк) з підконтрольними йому: ТОВ «Дніпропетровський пивоварний завод „Дніпро”», ВАТ «Луганський пивоварний завод», ЗАТ «Київський пивоварний завод № 1», ЗАТ «Фірма „Полтавпиво”», ВАТ «Пивобезалкогольний комбінат „Крим”» (Сімферополь).

Незабаром на український ринок може потрапити продукція компаній «Скотіш енд Ньюкасл плс» (Шотландія) та «Ойджей Хартуол Абп» (Фінляндія). Дозвіл на їх злиття отримано в Антимонопольному комітеті України. Перша компанія – провідний виробник пива у Західній Європі, виробляє та реалізує пиво у Великобританії, Франції, Ірландії, Бельгії та Португалії; в Україні у 2009 р. продала близько 1000 гектолітрів пива через ВАТ «Статім». Друга компанія діє на пивних ринках колишнього СРСР, має 14 броварняних заводів у Балтійському регіоні, Росії тощо: загальна частка цієї компанії на українському ринку сягає 20 % (через володіння акціями), але власного бізнесу в Україні вона не має.

Суттєвий вплив на галузь здійснюють постачальники сировини, передусім солоду ячмінного пивоварного та хмелю. Це пов'язано з тим, що в Україні виробляється переважно світлий солод, якість якого за ДСТУ відповідає

другому класу, тоді як солод першого класу – імпортується. Виробництво хмелю в Україні у 90-х роках взагалі перебувало у кризі. Приріст валового збору спостерігається лише з початком введення в дію Національної програми розвитку хмелярства до 2020 р.

#### **Завдання.**

1. Базуючись на власній досвідченості або на зібраній додатковій інформації про вподобання споживачів і товари, що можуть виступати як аналоги та/або замітники продукції ЗАТ «Оболонь», діагностувати склад і структуру конкурентного середовища цього підприємства.

2. Проаналізувати потужність впливу на підприємство основних чинників галузевої конкуренції (за моделлю «п'яти сил конкуренції» М Портера).

**Задача.** Проаналізуйте зміну рівня конкурентоспроможності підприємства, якщо в базисному році вартість продукції, поставленої на ринок  $C_{\text{пост}}$  – 900 тис. грн, прибуток при реалізації  $ПР_{\text{реал}}$  – 105 тис. грн. У звітному році ціна постачання збільшилася до  $C_{\text{пост}2}$  – 1260 тис. грн, а вартість нереалізованої продукції залишилася на тому ж рівні  $C_{\text{реал}}$  – 90 тис. грн, а прибуток зріс до  $ПР_{\text{реал}2}$  – 190 тис. грн.

#### **Тестові завдання**

1. Що слугує синонімом до поняття «конкурентна стратегія»?

- а) «маркетингова стратегія»;
- б) «стратегія бізнесу»
- в) «портфельна стратегія»;
- г) правильні відповіді б) і в).

2. В основі виокремлення стратегії агресорів, стратегії фірм, які займають сегменти з найкращими позиціями, стратегії «середніх» фірм, стратегії фірм, які займають сегменти з високою цінністю, стратегії оборонців лежить така класифікаційна ознака, як:

- а) конкурентні позиції та маркетингові спрямування;
- б) метод конкуренції фірми на цільовому ринку;
- в) стратегічний профіль фірми;
- г) правильної відповіді немає.

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

- а) лідерство у витратах;
- б) зосередження на витратах;
- в) диференціація;
- г) зосередження на диференціації.

4. Як базові стратегії формування конкурентної переваги М. Портер виокремив:

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



d) стратегію зосередження.

5. *Стратегія найменших сукупних витрат буде ефективною за таких умов:*

a) на ринку переважає цінова конкуренція;

b) фірма має велику частку на ринку і можливості доступу до дешевих сировинних ресурсів;

c) підвищення цін не означатиме втрату споживачами свого прибутку;

d) галузева стандартизація і відсутність ефективною диференціації;

e) на ринку переважає нецінова конкуренція;

f) попит на продукцію підприємства еластичний за ціною і є однорідним.

6. *Перспективний для реалізації конкурентної стратегії диференціації ринок характеризується таким:*

a) цінова конкуренція;

b) різноманітна структура попиту на продукцію;

c) нецінова конкуренція;

d) незначна частка витрат споживачів на придбання продукції в структурі їхнього бюджету;

e) наявність широких можливостей виділення товарів на ринку, гарне сприйняття і висока оцінка продукції споживачами;

f) нерозвиненість стратегії диференціації продукції в галузі.

7. *Передумовами реалізації стратегії зосередження (фокусування) виступають:*

a) обмеженість можливостей підприємства щодо обслуговування всього ринку;

b) державна підтримка діяльності підприємства;

c) різноманіття споживачів щодо споживання і цільового використання товару;

d) відсутність спеціалізації конкурентів на конкретних сегментах ринку.

8. *Г.Л. Азов у процесі доповнення та розвитку концепції М. Портера запропонував дві принципово нові стратегії формування конкурентних переваг:*

a) стратегія зниження собівартості;

b) стратегія впровадження інновацій;

c) стратегія сегментування ринку;

d) стратегія диференціації продукту;

e) стратегія негайного реагування на потреби ринку.

9. *Пошук нових груп споживачів і територіальних ринків, підготовка до моменту проникнення в галузь потужних компаній з інших галузей – це можливі стратегії компаній, що працюють на...*

a) швидкозростаючих ринках;

b) ринках у період уповільнення зростання;

c) ринках у період застою.

10. *Стратегії фірм у відповідь на зміни в конкурентному середовищі галузі на стадії зрілості:*

a) оптимізація обслуговування;

b) посилення уваги зниженню витрат;

с) орієнтація на стратегію фокусування через виявлення, створення і розробки зростаючих ринкових сегментів;

д) збільшення вигод для споживача через інтеграцію.

*11. Для фірми, що має слабку конкурентну позицію, пропонується будувати свою політику, виходячи з таких стратегічних можливостей:*

а) стратегія кругового наступу;

б) стратегія негайного відступу і покидання галузі;

с) пошук незайнятої ніші;

д) наслідуванням лідера.

## **Тема 5. Конкурентоспроможність товару та методи її оцінки**

### **План**

5.1. Чинники та критерії конкурентоспроможності товару

5.2. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції

5.3. Якість товару – основний важіль забезпечення його конкурентоспроможності

5.4. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару

### **Запитання для обговорення**

1. Що таке конкурентоспроможність товару?

2. Які характеристики товару виступають як критерії його конкурентоспроможності?

3. Як класифікуються чинники, що визначають конкурентоспроможність товару?

4. Яких принципів слід дотримуватись оцінюючи конкурентоспроможність товарів?

5. З яких стадій складається процес оцінки рівня конкурентоспроможності товару?

6. Які методи оцінки конкурентоспроможності виділяються за формою представлення результатів оцінки?

7. У чому полягає сутність методу розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності товару?

8. Якою є основна мета управління конкурентоспроможністю товару за Ф. Котлером?

9. Який сенс вкладається у поняття «якість продукції»?

10. Схарактеризуйте групи чинників, які впливають на рівень якості продукції.

11. Яке місце займає стандартизація у забезпеченні якості і конкурентоспроможності продукції?

12. Якими є основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару?

13. У чому полягає сутність комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю товару?

14. Якою є специфіка відтворювально-еволюційного підходу до управління конкурентоспроможністю товару?

15. Назвіть перспективні шляхи забезпечення конкурентоспроможності продукції українських підприємств.

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

**Завдання.** Оцініть ситуацію та обґрунтуйте відмінності з позицій архітектури ланцюга цінностей у рамках традиційної моделі та моделі компанії ІНЕЙ. Які саме операційні процеси і топ-характеристики компанії ІНЕЙ, на Вашу думку, сприяють формуванню більш вигідної структури витрат і оптимізації ресурсних джерел виробництва меблів?

**Задача 1.** Виходячи з вимог процесу складання здійснено статистичний аналіз якості процесу виготовлення вала редуктора. За його результатами прийнято параметри вибіркового приймального контролю з одинарною вибіркою: при обсязі випуску валів 10 000 шт. на місяць вибірка має становити 3 % ( $n_1$ ), допустима кількість дефектних виробів – не більше 4 шт. ( $L_1$ ). За подвійної вибірки  $n_1 = n_2 = 2$  %  $L_1 = 2$ ,  $L_2 = 4$ . Скласти алгоритм одноступінчатого та двоступінчатого контролю, користуючись цими параметрами.

**Задача 2.** 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.

### Тестові завдання

1. Основними критеріями конкурентоспроможності товарів виступають:

- a) безпечність;
- b) доступність;
- c) достовірність;
- d) усі відповіді правильні.

2. У процесі оцінки й управління конкурентоспроможністю необхідно враховувати інтереси обох суб'єктів ринкових відносин (споживачів і виробників). Це принцип.....:

- a) квазістабільності ринкової кон'юнктури;
- b) переважно раціональної поведінки суб'єктів ринку;
- c) протилежності цілей і засобів;
- d) оцінки з позиції певного суб'єкта ринку: виробника, продавця, споживача.

3. Недоліками й обмеженнями інтегрального показника конкурентоспроможності виступають:

- a) ранжування конкурентної позиції тільки за одним значенням;
- b) переважне використання експертних оцінок;
- c) результат залежить від адекватності вибору системи показників;
- d) ускладнено проведення кількісного чинникового аналізу.

4. Переваги аналітично-розрахункового методу оцінки конкурентоспроможності товару полягають у тому, що:

- a) кожному товару може бути поставлено у відповідність будь-яке число, що значно полегшує порівняння конкурентоспроможності товарів (чим більше число, тим більш конкурентоспроможний продукт);
- b) достатньо просте порівняння з товарами-конкурентами;
- c) метод дає змогу визначити ступінь відхилення даного продукту від ідеалу, що і визначає його конкурентоспроможність.

5. Метод оцінки конкурентоспроможності, що базується на використанні та зіставленні одиничних параметрів аналізованої продукції та бази порівняння, – це:

- a) диференціальний метод;
- b) комплексний метод;
- c) змішаний метод.

6. Під час оцінки рівня конкурентоспроможності перспективних розробок або імпоротної продукції, що вперше з'явилася на ринку, найбільш доцільним є використання:

- a) методу експрес-аналізу;
- b) експертного методу;
- c) матричного методу.

7. Абсолютний рівень якості того чи іншого виробу:

- a) знаходять обчисленням вибраних для його вимірювання показників без їх порівняння з відповідними показниками аналогічних виробів;
- b) визначають, порівнюючи показники певної продукції з абсолютними показниками якості кращих аналогічних вітчизняних і зарубіжних зразків виробів;
- c) недостатньо характеризує якість продукції, оскільки самі по собі абсолютні значення вимірників якості не відображають ступінь відповідності товару сучасним вимогам..

8. До складових управління конкурентоспроможністю продукції відносять:

a) управління обслуговуванням у процесі продажу та післяпродажним сервісом;

b) управління якістю;

c) управління зовнішнім середовищем;

d) управління витратами; e) управління фінансуванням та інвестиціями.

9. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції включають:

a) відтворювальний підхід;

b) другорядний підхід;

c) інтеграційний підхід;

d) комплексний підхід;

e) маркетинговий підхід;

f) системний підхід;

g) спостережний підхід;

h) функціональний підхід.

10. Визначіть терміни, зміст яких наведено нижче:

a) \_\_\_\_\_ – процес планування, забезпечення необхідного рівня і підвищення конкурентоспроможності продукції за допомогою цілеспрямованого впливу на умови і чинники, що формують конкурентоспроможність;

b) \_\_\_\_\_ – сукупність властивостей і характеристик продукції та послуг, що зумовлюють їхню здатність задовольняти встановлені й передбачувані потреби;

c) \_\_\_\_\_ – передбачає одночасне врахування різних аспектів управління конкурентоспроможністю продукції;

d) \_\_\_\_\_ – зорієнтований на використання і підсилення взаємозв'язків між: окремими підсистемами й елементами системи управління конкурентоспроможністю продукції, стадіями життєвого циклу об'єкта управління, рівнями управління по вертикалі, суб'єктами управління по горизонталі.

## **Тема 6. Система та процес управління конкурентоспроможністю підприємства**

### **План**

6.1. Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства

6.2. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

6.2.1. Загальна характеристика принципів та методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

6.2.2. Методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства

6.3. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства

#### 6.4. Специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів

##### Запитання для обговорення

1. Які чинники визначають рівень конкурентоспроможності підприємства?
2. Якими є ключові аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства?
3. На яких принципах ґрунтується оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства? Які етапи охоплює загальний порядок дослідження, оцінювання та, в цілому, управління конкурентоспроможністю підприємства?
4. Яким чином класифікуються методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства за формою представлення результатів оцінювання?
5. Які методи входять до групи комплексних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства? Якими є переваги та недоліки кожного з них?
6. У чому полягає мета та що є об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства?
7. Які фізичні та юридичні особи можуть виступати суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства?
8. Реалізацію яких управлінських функцій передбачає управління конкурентоспроможністю підприємства?
9. Які дії включає процес управління конкурентоспроможністю підприємства?
10. Якою є типологія бізнес-організацій за різними ознаками та які специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів?

**Ситуаційна вправа** 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.

**Завдання.** 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.

**Задача.** Проаналізуйте вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства, що реалізує комп'ютерну техніку. У середовищі підприємства відбуваються такі зміни:

- ріст кількості підприємств, що реалізують комп'ютерну техніку;

- висока кваліфікація персоналу підприємства;
- розташування в центрі міста;
- підвищення орендної плати;
- здешевіння комп'ютерної техніки.

**Вказівка.** Для рішення даної задачі використовуйте метод SWOT-аналізу.

### Тестові завдання

*1. Конкурентоспроможність підприємства — це:*

а) потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, що ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства; визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку; відображає позицію даного підприємства відносно конкурентів;

б) певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

*2. За класифікаційною ознакою «Місце виникнення» виділяють такі чинники конкурентоспроможності підприємства, як:*

- а) незалежні;
- б) похідні;
- в) зовнішні;
- г) внутрішні.

*3. За класифікаційною ознакою «Сфера походження» виділяють такі чинники конкурентоспроможності підприємства, як:*

- а) науково-технічні;
- б) організаційно-економічні;
- в) соціальні;
- г) постійні;
- д) тимчасові;
- е) екологічні;
- ж) політичні.

*4. Мета управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в:*

а) знищенні усіх реальних та потенційних ринкових суперників;

б) забезпеченні прибутковості діяльності підприємства за будь-яких змін у його внутрішньому середовищі;

в) забезпеченні життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

*5. Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є:*

а) рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції;

б) певне коло осіб, що реалізують мету управління конкурентоспроможністю.

*6. Суб'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є:*

а) рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції;

б) певне коло осіб, що реалізують мету управління конкурентоспроможністю.

*7. До загальних функцій управління конкурентоспроможністю підприємства відносяться такі функції, як:*

а) цілепокладання;

б) планування;

с) нормування;

д) організація;

е) проектування;

ф) мотивація;

г) інжиніринг;

h) контроль.

*8. До базових принципів управління конкурентоспроможністю слід віднести:*

а) принцип системності управління;

б) принцип відсікання зайвого;

с) принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства; д) принцип ринкової орієнтації;

е) принцип цільової спрямованості;

ф) принцип глобалізації;

г) принцип комплексності;

h) принцип гнучкості;

і) принцип домінування другорядного.

*9. Конкурентними перевагами великих підприємств є:*

а) акумулювання коштів у значних масштабах, що дає змогу фінансувати програми з підвищення якості продукції, рекламні кампанії; інноваційні проекти;

б) низька капіталоємність, швидка окупність вкладень, невисокі експлуатаційні та накладні витрати підприємства;

с) економія на масштабах виробництва та можливості зниження собівартості продукції;

е) мобільність, здатність до швидкого реагування на зміни кон'юнктури ринку, оперативність освоєння нової продукції та зміни обсягів виробництва в межах виробничих можливостей.

*10. Конкурентними перевагами середніх і малих підприємств є:*

а) акумулювання коштів у значних масштабах, що дає змогу фінансувати програми з підвищення якості продукції, рекламні кампанії; інноваційні проекти;

б) низька капіталоємність, швидка окупність вкладень, невисокі експлуатаційні та накладні витрати підприємства;

с) економія на масштабах виробництва та можливості зниження собівартості продукції;



е) мобільність, здатність до швидкого реагування на зміни кон'юнктури ринку, оперативність освоєння нової продукції та зміни обсягів виробництва в межах виробничих можливостей.

## **Тема 7. Розробка та забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності**

### **План**

7.1. Концепція розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

7.2. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності

7.3. Програми підвищення конкурентоспроможності галузі та країни

### **Запитання для обговорення**

1. Що являє собою програма підвищення конкурентоспроможності?
2. Які принципи покладаються в основу управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності?
3. Охарактеризуйте основні засоби підвищення конкурентоспроможності підприємства.
4. Які найпоширеніші групові форми підвищення конкурентоспроможності?
5. У яких основних сферах здійснюється підвищення конкурентоспроможності на підприємстві?
6. Які загальні дії охоплює процес розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?
7. Якими є зовнішні та внутрішні передумови, що визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності?
8. За яких передумов успіх розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства є максимально ймовірним?
9. Які стадії охоплює процес розробки програми підвищення конкурентоспроможності?
10. З якими суттєвими ризиками пов'язана реалізація програми підвищення конкурентоспроможності?
11. Охарактеризуйте складові та послідовність контролю програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності.
12. У чому полягає специфіка вітчизняного підходу до забезпечення конкурентоспроможності національної економіки?
13. Яким є міжнародний досвід реалізації різноманітних програм, спрямованих на покращення ринкового положення конкретних підприємств, розв'язання їхніх внутрішніх проблем та формування стійких конкурентних позицій?

**Задача.** Проаналізуйте діяльність будь-якого підприємства (наприклад, бази практики). Визначте сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози зовнішнього середовища. Результати оформіть за допомогою таблиці:

Фактори	Сили	Слабкості	Можливості	Загрози
І і т.д.				

**Вказівка.** Для рішення даної задачі використовуйте метод SWOT-аналізу.

### Тестові завдання

*1. Програмою підвищення конкурентоспроможності прийнято вважати:*

а) групу працівників, що функціонує безпосередньо на робочих місцях, основним завданням якої є пошук, вивчення та вирішення практичних задач, а також постійне навчання;

б) досягнення цілей діяльності (і, зокрема, основної — підвищення конкурентоспроможності фірми чи продукції) пов'язане з послідовнопаралельним виконанням усіх елементів цієї діяльності;

с) мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів у процесі розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності для досягнення визначених у програмі результатів щодо складу та об'єму робіт, вартості, часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності та рівня задоволення учасників програми;

д) 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.

*2. В основу управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності покладаються такі принципи:*

а) наділення керівників повноваженнями та відповідальністю при прийнятті рішень;

б) сполучення єдиноначальності керівника та колегіальних повноважень представників груп для спільного прийняття рішень;

с) відмова від розробки довгострокових і міжфункціональних планових документів;

д) організація єдиного керування на всіх стадіях розробки та реалізації програми;

е) дотримання термінів та збалансованості використовуваних ресурсів;

ф) комплексне врахування інтересів усіх залучених і зацікавлених сторін насамперед, — учасників програми.

*3. Учасниками програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності можуть виступати:*

а) інвестор — сторона, яка вкладає грошові ресурси в програму;

б) психолог — спеціаліст, що спостерігає за психічним станом інших учасників;

с) замовник, тобто майбутній власник і користувач результатів програми (для програми підвищення конкурентоспроможності підприємства Замовником

найчастіше виступають власники підприємства та/або вища ланка менеджменту);

d) команда програми (проекту) — організаційна структура під керівництвом проект-менеджера, яка створюється на період упровадження програми (проекту) для ефективного досягнення її цілей;

e) банк — як інвестор (чи один з основних інвесторів);

f) керівник програмою (проектом) — зазвичай проект-менеджер, тобто фізична особа, котрій замовник делегує повноваження з керівництва роботами з програми (проекту) (планування, контроль і координування робіт учасників програми);

g) консультант.

*4. Серед основних засобів підвищення конкурентоспроможності підприємства можна виділити:*

a) промисловий інжиніринг: комп'ютеризація та автоматизація процесів на підприємстві, забезпечення гнучкості виробничого процесу;

b) розпродаж основних виробничих засобів;

c) організаційний розвиток;

d) економічні засоби: управління запасами, фінансами;

e) консультації знайомих та родичів;

f) біхевіористські засоби.

*5. До основних організаційних форм підвищення конкурентоспроможності відносяться:*

a) гуртки з альпінізму та туризму;

b) гуртки підвищення якості та продуктивності;

c) комплексні бригади з підвищення якості та продуктивності;

d) групи вихідного дня;

e) групи з підвищення якості та продуктивності;

f) фірми підвищення продуктивності.

*6. Основними сферами підвищення конкурентоспроможності виступають:*

a) управління людськими ресурсами;

b) процес виробництва;

c) блокування змін;

d) управління інноваціями та технологіями;

e) використання інформації;

f) управління змінами.

*7. До зовнішніх передумов, що визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності, відносяться:*

a) політико-правові (сприятлива для розвитку галузі політика органів влади, захист вітчизняного виробника, законодавчі обмеження);

b) науково-технічні (швидкий науково-технічний розвиток, поява нових технологій, поява нових товарів-замінників, підвищення вимог до сертифікації продукції в галузі);

c) компетентність і професіоналізм персоналу;

d) економічні (виникнення нових товарних ринків, підвищення вимог до якості продукції, загострення конкуренції, завершення життєвого циклу продукції, активна інвестиційна політика);

e) соціальні (демографічна ситуація, зміна потреб і купівельної спроможності споживачів, наявність кваліфікованої робочої сили);

f) готовність до змін, гнучкість та цілісність бачення проблем.

8. *До внутрішніх передумов, що визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності, відносяться:*

a) кадрові передумови;

b) медико-біологічні передумови;

c) організаційно-управлінські передумови;

d) техніко-технологічні передумови;

e) сакральні передумови;

f) фінансові передумови.

9. *Індикаторами нагальності розробки та впровадження програми підвищення конкурентоспроможності для конкретного підприємства виступають:*

a) загострення конкуренції, що супроводжується втратою вже надбаних підприємством позицій на ринку;

b) покращення фінансових показників підприємства;

c) уповільнення росту попиту на продукт, що виробляється підприємством, спадання або ж затухання ринкового попиту, внаслідок чого виникає загроза скорочення ринкової частки підприємства;

d) зниження рівня конкурентоспроможності продукції підприємства;

e) поява революційно нових технологій;

f) зростання інтенсивності конкурентної боротьби, що робить неможливим для підприємства проникнення на нові географічні ринки.

10. *Упорядкуйте етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності:*

a) встановлення методів і вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів;

b) створення організаційної структури програми;

c) оцінка ефективності запропонованих заходів;

d) формулювання стратегій реалізації програми;

e) приготування розчинів;

f) визначення та впорядкування пріоритетності цілей;

g) визначення витрат, що пов'язані з реалізацією програми;

h) планування дій і визначення фаз програми;

i) конкретизація цілей та діагностика ресурсних і часових обмежень.

### Запитання для обговорення

1. Якими є сучасні принципи менеджменту якості?
2. Чому «петлю якості» інколи називають «спіраллю»?
3. Які виділяють функції управління якістю? Що собою являє схема управління якістю в організації за циклом Демінга?
4. Яка принципова відмінність між інструментами контролю та інструментами управління якістю?
5. Охарактеризуйте поняття, принципи та умови реалізації концепції загального управління якістю (TQM).
6. Які особливості мають найвідоміші моделі оцінювання підприємств за критеріями премій якості: США, Японії, країн Європи, України?
7. Яке призначення та структуру мають стандарти ISO 9000, QS 9000, GMP?
8. Який порядок розроблення та впровадження СУЯ в діяльність підприємства? Яку структуру має система управління якістю підприємства?
9. Яким чином здійснюється сертифікація систем якості на відповідність стандартам ISO 9000? Які існують види сертифікації і які органи можуть здійснювати цю процедуру?
10. Наведіть поняття та види аудиту якості.

### Література

#### Базова

1. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: [навч. посіб.] / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
2. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: [монографія]. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
3. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики: [монографія] – Х.: ХГЕУ, 2010. – 246 с.
4. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась – К.: КНЕУ, 2009. – 527 с.
5. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: [навч. посіб.]. – К.: Зовнішня торгівля, 2009. – 304 с.
6. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.
7. Котельников Д. І. Управління конкурентоспроможністю: [навч. посіб.] / Д. І. Котельников, С. М. Задорожна. – К.: Видавничий Дім “Слово”, 2004. – 168 с.
8. Олехнович Г. И. Конкурентные стратегии на мировых рынках: [курс лекцій] / Г. И. Олехнович – М.: Издательство деловой и учебной литературы, 2005. – 256 с.

## Допоміжна

9. Барабась Д. О. Конкурентні стратегії підприємства / Д. О. Барабась // Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник. – Вип. 2-3. – К.: КНЕУ, 2009. – С. 201-208.
10. Березін О. В. Стратегія підприємства : [навч. посіб.] / О. В. Березін, М. Г. Безпарточний. – К.: Ліра-К, 2010. – 224 с.
11. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики: [підручник] / З. М. Борисенко. – К. : Таксон, 2004. – 704 с.
12. Боровских Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития / Н. Боровских // Маркетинг. – 2005. – С. 37-48.
13. Вакуленко А. В. Управління якістю: [навч. посіб.] / А. В. Вакуленко – К.: КНЕУ, 2004. – 167 с.
14. Войчак А. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А. В. Войчак, Р. В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2010. – №2. – С. 50-53.17
15. Волкова Е. А., Калиникова Е. В. Повышение конкурентоспособности предприятия на основе совершенствования качества рабочей силы [Электронный ресурс] / Е. А. Волкова, Е. В. Калининкова. – Ульяновск : УЛГТУ, 2010. – 229 с. – Режим доступа : <http://venec.ulstu.ru/lib/disk/2010/Volkova.pdf>.
16. Герчанівська С., Рапіцький Т. До питання управління конкурентоспроможністю підприємства / С. Герчанівська, Т. Рапіцький // Галицький економічний вісник. – 2011. – №3(32). – с.103-107.
17. Господарський кодекс України №436-IV від 16.01.2003 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
18. Дикань В. Л. Стратегічне управління конкурентоспроможністю як чинник інноваційного розвитку підприємства / В. Л. Дикань // Маркетинг: теорія і практика. – Луганськ, 2010. – №16. – С. 55–58.
19. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
20. Загорянська О. Л. Особливості формування системи управління конкурентоспроможністю продукції промислового підприємства / О. Л. Загорянська, Н. М. Литвин // Науковий вісник КУЕІТУ. Нові технології. – 2009 – №1 (23).
21. Иванова Е.А. Оценка конкурентоспособности предприятия /Е.А. Иванова. – М.: Фенікс, 2008. – 298 с.
22. Карпюк В.П. Управління конкурентоспроможністю продукції / В.П. Карпюк [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/PORTAL/Soc\\_gum/Vzhdtu\\_econ/2009\\_4/46.pdf](http://nbuv.gov.ua/PORTAL/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2009_4/46.pdf)
23. Конкурентоспособность продукции и предприятия / Б. В. Буркинский, Е. В. Лазарева, И. Н. Агеева и др.; за ред. Б. В. Буркинского. – Одесса : ИПРЭИ НАН Украины, 2011. – 132 с.
24. Копистко О. В. Теоретичні основи конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції / О. В. Копистко // Економіка АПК. – 2010. – №1. – С. 61-63.

25. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебное пособие /И.М. Лифиц. – М.: Высшее образование, 2009. – 460 с.
26. Логинова В.А. Конкурентоспособность производственных и территориальных экономических систем: взаимосвязь и взаимовлияние / В. А. Логинова // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 4(32). [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=26511>
27. Лозинська М. Алгоритм формування конкурентної стратегії підприємства / М. Лозинська // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2002. – Випуск 7/13. – С. 193-196.
28. Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью: учебное пособие /Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. – М.: Омега-Л, 2007. – 325 с.
29. Мельник А. О. Конкурентне середовище та його класифікація / А. О. Мельник // Вісник Академії економічних наук України. – 2003. – №2. – С. 146- 150.
30. Надтока Т. Проблемные аспекты «золотого правила экономики предприятия» в современных условиях: матеріали Ітнернет-конференції (Тернопіль, 9-10 грудня 2010 р.) / Тернопільський інститут АПБ НААН /Татьяна Н., Виноградов А. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://conftiapv.at.ua/publ/konf\\_9\\_10\\_grudnja\\_2010\\_r](http://conftiapv.at.ua/publ/konf_9_10_grudnja_2010_r).
31. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: [монографія] / А. П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 227с.
32. Паршина О. А. Управління конкурентоспроможністю машинобудівної продукції : [монографія] / О. А. Паршина. – Дніпропетровськ : НГУ, 2008. – 280 с.
33. Позняк С. В. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність / С. В. Позняк // Актуальні проблеми економіки. – 2002. – №1. – С. 50-53.19
34. Порохня В. М. Стратегічне управління: [навч. посіб.] / Порохня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. – К.: Центр учбової літератури, 2012. –224 с.
35. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 453 с.
36. Прахова Т. С. Понятие и сущность конкурентоспособности / Т. С. Прахова [Электронный ресурс] // Сборник научных трудов СевКавГТУ. Серия «Экономика». – 2009. – № 15. – Режим доступа :[science.ncstu.ru/articles/econom/15/08.pdf/file\\_download](http://science.ncstu.ru/articles/econom/15/08.pdf/file_download)
37. Просветов Г.И. Конкуренция: задачи и решения: учебно-практическое пособие / Г.И. Просветов. – М.: Альфа-Прессс, 2009. – 341 с.
38. Публічна фінансова інформація діяльності підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступа URL : <http://www.smida.gov.ua>
39. Романишин С. Б. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / С. Б. Романишин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.12. – С.34-48.
40. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: [навч. посіб.] / За ред. проф. І.О.Піддубного. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 264с.
41. Уткіна Ю. М. Управління якістю та конкурентоспроможністю продукції підприємства / Ю. М.Уткіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 35. – С. 182-186.

42. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Инфра-М, 2009. – 344 с.

43. Хмурова В.В. Управління процесом підвищення конкурентоспроможності підприємств / В.В. Хмурова // Економіка: реалії часу. – 2012. – №2(3). – С. 65-70

44. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699с.

### **15. Інформаційні ресурси**

1. Институт мировой экономики и международных отношений [Електронний ресурс]. – Режим доступу URL : [www.isn.rsuh.ru/imemo/index2.htm](http://www.isn.rsuh.ru/imemo/index2.htm)

2. Світові Web-ресурси з економіки, Steve Gardner, Baylor University [Електронний ресурс]. – Режим доступу URL : [hsb.baylor.edu/html/gardner/RESORS.HTM](http://hsb.baylor.edu/html/gardner/RESORS.HTM)

3. Українська асоціація інвестиційного бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу URL : <http://www.uaib.com.ua/>

4. Український центр економічних і політичних досліджень ім. Олександра Разумкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу URL : <http://www.ucerps.com.ua>

5. Український центр післяприватизаційної підтримки підприємств – [Електронний ресурс]. – Режим доступу URL : <http://www.ucprps.kiev.ua>

6. Українсько-європейський консультативний центр (UEPLAC); Ukrainian Economic Trends [Електронний ресурс]. – Режим доступу URL : <http://www.ueplac.kiev.ua/>

7. Центр антикризових досліджень [Електронний ресурс]. – Режим доступу URL : <http://www.anticrisis.come.to>

8. Центр інновацій та розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу URL : <http://www.ngoukraine.kiev.ua/ids>

9. Центр стратегічних розробок [Електронний ресурс]. – Режим доступу URL : <http://www.ln.com.ua>



Навчальне видання

«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕСУ В АПК»

Методичні вказівки  
для самостійного вивчення дисципліни

Укладач:  
ХЛОПОНІНА-ГНАТЕНКО О.І.

Підписано до друку 28.04.2023р.  
Формат 60 x 84 1/16. Гарнітура Garamond Умовн. друк. арк. – 1,4.  
Наклад – 100 прим.  
Державний біотехнологічний університет  
61002, м. Харків, вул. Алчевських, 44

