###### НАРОДНА УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ

****

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ   
ПІДПРИЄМСТВА**

Практикум   
для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти   
всіх форм навчання,

які навчаються за спеціальністю 051 – Економіка

Видавництво НУА

НАРОДНА УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ

## КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Практикум  
для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти  
 всіх форм навчання,

які навчаються за спеціальністю 051 – Економіка

Харків

Видавництво НУА

2021

УДК 658:005.332.4 (075.8)

*Затверджено на Раді факультету*

*Народної української академії.*

*Протокол № 2 от 15.11.2021*

А в т о р Е. І. Цибульська

Р е ц е н з е н т канд. екон. наук *Л. О. Рубан*

Практикум містить програму дисципліни; список літератури; практичні завдання з методичними вказівками до ії розвязання; матеріали для організації індивідуальної та самостійної роботи студентів; тести; критерії оцінювання; глосарій.

Ц56

### Ц56

**Конкурентоспроможність підприємства** : практикум для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання, які навчаються за спеціальністю 051 – Економіка / Нар. укр. акад. [каф. економіки та права] ; авт.-укладач Е. І. Цибульська. – Харків: Вид-во НУА, 2021. – 124 с.

**УДК 658:005.332.4 (075.8)**

© Народна українська академія, 2021

**ВСТУП**

За роки незалежності України проблема підвищення конкурентоспроможності стала проблемою номер один для національної економіки та вітчизняних підприємств. Бути конкурентоспроможним для підприємства означає функціонувати на ринку, отримувати прибуток, виконувати фіскально-соціальні функції перед державою. В українських реаліях застосування підприємствами тих чи інших стратегічних альтернатив щодо моделі конкурентної поведінки відбувається в більшості випадків інтуїтивно, без фундаментального теоретичного підґрунтя та ретельного стратегічного аналізу. Тому ефективна діяльність та подальший розвиток вітчизняних підприємств неможливі без процесу науково-обґрунтованих заходів з розробки та реалізації механізму управління конкурентоспроможністю, спрямованого на підвищення стійкості, збереження існуючих та досягнення нових конкурентних переваг, забезпечення сталості конкурентних позицій суб’єктів господарювання за рахунок постійного балансування їх потенціалу з вимогами середовища.

**Мета дисципліни:** формування у студентів здатності проводити дослідження рівня конкурентоспроможності підприємств; збирати, аналізувати та обробляти статистичні дані, науково-аналітичні матеріали, які необхідні для розв’язання комплексних економічних проблем підвищення конкурентоспроможності, робити на їх основі обґрунтовані висновки; формулювати професійні задачі в сфері економіки та розв’язувати їх, обираючи належні напрями і відповідні методи для їх розв’язання, беручи до уваги наявні ресурси.

**Завдання дисциплін:** вивчення сутності конкурентоспроможності підприємства та шляхів її підвищення; опанування основними методами управління конкурентоспроможністю підприємства та технологіями розробки та реалізації програм підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

**Статус дисципліни** *– обов’язкова .*

**Передумовами для вивчення дисципліни «Конкурентоспроможність підприємства»** **є** наявність таких фахових компетентностей як здатність виявляти знання та розуміння проблем предметної області, основ функціонування сучасної економіки на мікро-, мезо-, макро- та міжнародному рівнях; розуміння особливостей провідних наукових шкіл та напрямів економічної науки; здатність пояснювати економічні та соціальні процеси і явища на основі теоретичних моделей, аналізувати і змістовно інтерпретувати отримані результати; розуміння особливостей сучасної світової та національної економіки, їх інституційної структури, обґрунтування напрямів соціальної, економічної та зовнішньоекономічної політики держави; здатність прогнозувати на основі стандартних теоретичних та економетричних моделей соціально-економічні процеси; використовувати сучасні джерела економічної, соціальної, управлінської, облікової інформації для складання службових документів та аналітичних звітів; обґрунтовувати економічні рішення на основі розуміння закономірностей економічних систем і процесів та із застосуванням сучасного методичного інструментарію; самостійно виявляти проблеми економічного характеру при аналізі конкретних ситуацій, пропонувати способи їх вирішення.

**Очікувані результати навчання**:

– обирати ефективні методи управління економічною діяльністю, обґрунтовувати пропоновані рішення на основі релевантних даних та наукових і прикладних досліджень;

– збирати, обробляти та аналізувати статистичні дані, науково-аналітичні матеріали, необхідні для вирішення комплексних економічних завдань;

– обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб’єктів господарювання, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики.

**Засоби діагностики результатів навчання**:

|  |  |
| --- | --- |
| Програмний результат навчання | Засіб діагностики ркзультату навчання |
| Обирати ефективні методи управління економічною діяльністю, обґрунтовувати пропоновані рішення на основі релевантних даних та наукових і прикладних досліджень. | Розв’язання практичних завдань, аналіз та захист кейсів, підготовка презентацій виконаних практичних завдань, підготовка та захист рефератів, виконання контрольних робіт. |
| Збирати, обробляти та аналізувати статистичні дані, науково-аналітичні матеріали, необхідні для вирішення комплексних економічних завдань. | Підготовка аналітичних звітів, peer review, підготовка презентацій результатів аналізу та дослідження, підготовка та захист індивідуальних завдань. |
| Обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб’єктів господарювання, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики. | Усне опитування, самооцінка студента за питаннями для самоконтролю, тестування, опрацювання аналітичних завдань, peer review, підготовка презентацій розроблених управлінських рішень, виконання контрольних робіт. |

**ЗМІСТ ПРОГРАМИ ДИСЦИПЛІНИ**

## Змістовний модуль 1. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства

**Тема 1. Сучасні теорії конкуренції.**

Сутність економічної конкуренції: предмет, об’єкт дослідження, функції. Умови виникнення конкуренції. Ринок як спільнота конкуруючих компаній. Генезис економічних теорій конкуренції. Класифікація видів конкуренції. Моделі ринку та їх характерні риси. Форми конкуренції: функціональна, предметна, видова. Поняття про цінову конкуренцію. Недобросовісна конкуренція.

**Тема 2. Державне регулювання конкуренції.**

Сутність, основні елементи, мета та інструментарій державної політики в сфері регулювання конкуренції. Методи державного регулювання конкуренції: фінансово-економічні; законодавчі; адміністративні. Засоби державного регулювання конкуренції: належна фінансова і кредитна політика; національні цільові фонди; державний, банківський і комерційний кредити; відлагоджена податкова система. Основні елементи конкурентної політики.Поняття про антимонопольне законодавство. Характеристика основних світових систем конкурентного законодавства. Моделі антимонопольного регулювання: американська,європейська, японська. Законодавче регулювання проблем конкурентоспроможності товарів і підприємств. Антимонопольне регулювання. Стимулювання конкуренції. Підтримка національного виробника.

**Тема 3. Діагностика конкурентного середовища підприємства.**

Основні складові конкурентного середовища. Особливості конкурентного середовища вітчизняних підприємств. Особливості конкурентного середовища вітчизняних підприємств. Методичні основи діагностики конкурентного середовища підприємства. Форми діагностики.Етапи діагностики конкурентного середовища підприємства. Матриця п’яти сил М. Портера. Мета та порядок аналізу галузі. Порядок побудови профілю конкурентного середовища підприємства. Сутність SWOT-аналізу. Етапи побудови карти стратегічних груп. Матриця Мак-Кінзі, Бостонська матриця, Споживча матриця.

**Тема 4. Визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його складових.**

Поняття конкурентоспроможності підприємства (КСП) та потенціалу КСП. Спільне та різне. Співвідношення понять конкурентоспроможності на рівні товару, підприємства, галузі, регіону, національної економіки. Основні принципи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Фактори та складові КСП. Основні підходи до оцінки рівня КСП. Переваги та недоліки вартісних і балових оцінок рівня КСП. Класифікація методів оцінки КСП. Порівняльна характеристика методів КСП. Принципи вибору методу для оцінки рівня КСП. Коригування методики оцінки рівня КСП виходячи з обсягу доступної інформації. Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства.

**Змістовний модуль 2. Практика оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства**

**Тема 5. Формування конкурентних переваг підприємства.**

Сутність поняття «конкурентні переваги» підприємства. Cпіввідношення понять «ринкові чинники успіху», «ключові компетенції», «конкурентні переваги». Властивості конкурентних переваг та критерії, яким вони повинні відповідати. Види та джерела формування конкурентних переваг. Сфери формування та реалізації конкурентних переваг. Модель формування конкурентних переваг підприємства. Методика оцінювання конкурентних переваг підприємства.

**Тема 6. Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства.**

Основні методи забезпечення конкурентних переваг. Підхід, орієнтований на споживачів. Підхід, орієнтований на конкурентів. Динамічний підхід до розвитку здібностей компанії. Підхід, заснований на сполученні конкурентних стратегій у рамках одного підприємства. Метод диференціації товару. Метод лідерства за витратами. Метод впровадження інновації. Напрями формування та інструменти реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства.

**Тема 7. Технологія забезпечення конкурентних переваг підприємства.**

Сутність та властивості технології забезпечення конкурентних переваг підприємства. Принципи формування і розвитку технології забезпечення конкурентних переваг підприємства.Стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства: ресурсно-ринкова, технологічна, соціальна, фінансово-інвестиційна, управлінська.Стратегії українських підприємств, перспективи реалізації національних конкурентних переваг на міжнародних ринках.

**Тема 8. Особливості управління конкурентоспроможністю продукції.**

Економічна сутність поняття «конкурентоспроможність продукції». Чинники та критерії конкурентоспроможності продукції. Якість продукції як вагомий чинник забезпечення її конкурентоспроможності. Цінові складові конкурентоспроможності продукції. Принципи та етапи оцінки конкурентоспроможності продукції.. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції. Критеріальна модель управління конкурентоспроможністю продукції. Система контролюякості продукції. Зарубіжний досвід в галузі управління якістю продукції.

**Тема 9. Управління конкурентоспроможністю підприємства.**

### Концепція управління конкурентоспроможністю підприємства. Етапи і процедури процесу управління КСП. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Основні елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Мета, об’єкт та суб’єкти управління конкурентоспроможністю підприємства. Принципи Управління конкурентоспроможністю підприємства. Специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів. Організаційно-економічний механізм забезпечення КСП.

**Тема 10. Соціальна відповідальність і конкурентоспроможність   
підприємства.**

Корпоративна соціальна відповідальність: сутність, типи та види. Поєднання соціальних і ринкових цілей. Основні засади концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Сучасні моделі корпоративної соціальної відповідальності. Напрями забезпеченні конкурентоспроможності соціально-відповідальними компаніями. Розвиток персоналу. Відповідальність перед ринком та споживачами. Екологічна відповідальність. прогнозування економічного результату соціально-відповідальної політики підприємства.

**Тема 11. Розроблення і реалізація програм підвищення конкурентоспроможності.**

Концепція розробки та основні елементи програми підвищення конкурентоспроможності. передумови розробки програм підвищення конкурентоспроможності. Управління програмою підвищення КС.. Засоби підвищення конкурентоспроможності підприємства. Організаційні форми підвищення конкурентоспроможності. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності. Фактори успіху програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Тема 12. Оцінювання ефективності сучасних моделей управління конкурентоспроможністю підприємства.**

Моніторинг поточного стану конкурентоспроможності підприємства. Вимоги, що ставляться до системи оцінки рівня конкурентних переваг підприємства. Основні елементи системи відстеження поточного конкурентного стану підприємства. Інформаційно-методичні моделі управління конкурентоспроможністю підприємства.Розробка системи заходів щодо підтримки й розвитку конкурентних переваг підприємства.

**СПИСОК НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

**Базова**

1. Дмитрієв, І. А., Кирчата, І. М. та Шершенюк, О. М. (2020). *Конкурентоспроможність підприємства.* Харків: ФОП Бровін О.В., 340 с.

2. 1Должанський, І. 3., Загорна, Т. О. (2018). *Конкурентоспроможність підприємства*. Київ: Центр навч. літ., 384 с.

3.Лупак, Р. Л., Васильців, Т. Г. (2016). *Конкурентоспроможність підприємства.* Львів: Вид-во ЛКА, 484 с.*2*

4. Мельник, Т. М., Іскарова, Н. О. (2016). *Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.* Київ: Київс. нац. торг.-екон. ун-т, 456 с.

5. Цибульська, Е. І.(2018). *Конкурентоспроможність підприємства.* Харків :Вид-во НУА, 320 с.

**Додаткова**

6. Азоев, Г. Л., Челенков, А. П. (2016). *Конкурентные преимущества   
фирмы.* Москва: НОВОСТИ, 256 с.

7. Амосов, О. Ю.(2017). Оцінка потенціалу конкурентоспроможності як основного аспекту розвитку підприємства. В: *Пробл. економіки*, 3, С. 79–83.

8. Архипов, А. М. (2008).*Формирование и развитие теории конкуренции в истории экономической мысли.* Канд. экон. наук: 08.00.01. Москва.

9 Балабанова, Л. В., Холод, В. В. (2013).*Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств.* Київ: Професіонал, 235 c.

10. Барабась, Д. О. (2003). *Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі підприємств швейної галузі).* Канд. екон. наук: 08.06.01. Київ.

11. Білявський, В. М. (2009).*Управління соціальною підсистемою торговельного підприємства.* Канд. екон. наук: 08.00.04. Київ.

12. Бурук, Г. П. (2011).*Управління конкурентоспроможністю промислової продукції з урахуванням екологічної складової.* Канд. екон. наук : 08.00.04. Донецьк.

13. Васильців, Т. Г., Кравчук, Н. Я. (2016). Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення. В: *Наук. вісн. нац. лісотехн. ун-ту України*, 23.2, с. 248–252.

14. Готра, В. В. (2009). *Управління формуванням конкурентного середовища підприємства сфери послуг.* Канд. екон. наук: 08.00.04. Мукачеве.

15. Довгань, Л. Є. (2018). *Конкурентоспроможність підприємств.* Київ: Політехніка, 144 с.

16. Качмарик, Я. Д. (2012). *Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства.* Львів: Літературна агенція «Піраміда», 208 с.

17. Журан, О. А. (2006). *Умови формування характеристик конкурентоспроможності підприємств.* Канд. екон. наук : 08.06.01. Одеса.

18. 5Захаров, А. Н., Зокин, А. А. (2016). Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы оценки и механизмы увеличения. В: *Бизнес и банки*, 1–2, с. 1–5.

19. Иванов, Ю. Б.(2017). *Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики*. Харьков: РИО ХГЭУ, 246 с.

20. Клименко, С. М. (2013*). Управління конкурентоспроможністю підприємства.* Київ: КНЕУ, 527 с.

21. Кобиляцький, Л. С. (2015). *Управління конкурентоспроможністю.* Київ: Зовнішня торгівля, 304 с.

22. Ковтун, О. І. (2009). *Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст.* Львів: Вид-во ЛКА, 175 с.

23. Иванов, Ю. Б. (2014). *Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия.* Харьков: ХНЭУ, 255 с.

24. Алексєєв, І. В. (2011). *7Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики.* Харків, 346 с.

25. Янковий, О. Г. (2013). *Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення.* Одеса: Атлант, 470 с.

26. Буркинский, Б. В. (2018). *Конкурентоспособность продукции и предприятия.* Одесса: ИПРЭЭИ НАН Украины, 132 с.

27. Котельніков, Д. І., Задорожна, С. М. (2019). *Управління конкурентоспроможністю.* Київ: Слово,168 с.

28. Кочнев, В.А., Чемезов ,С. В.,  и Калёнов, Б.В. (2008). Зарубежные подходы в реализации конкурентной политики. В: *Международное научно- технологичское сотрудничество. Информационное право*. Москва: МИФИ, 245 с.

29. Кошелупов, І. Ф. (2017). Програми підвищення конкурентоспроможності організацій. В: *Вісн. соціал.-екон. дослідж*., вип. 1 (44), с. 219–225.

30. Кошелупов, І. Ф. (2009). *Управління конкурентоспроможністю підприємства.* Одеса: ОДЕУ, 152 с.

31. Кузьмін, О. Є., Горбаль, Н. І. (2015). *Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.* Львів: Компакт-ЛВ, 304 с.

32. Ласукова, А. С. (2016). Порівняльний аналіз моделей корпоративної соціальної відповідальності в банках світу. В: *Вісн. Запоріз. нац. ун-ту*, 3, с. 181–188.

33. Македон, В. В. (2012). Дослідження процесів забезпечення соціальної відповідальності у провідних моделях корпоративного управління. В: *Вісн. Харків. нац. техн. ун-ту сіл. г-ва: Економічні науки*, вип. 126, с. 198–206.

34. Малярец, Л. М., Полтавская, Е. А. (2015). Проведение комплексной оценки процессов формирования и развития конкурентных преимуществ предприятия. В: *Економіка: проблеми теорії та практики*, вип. 185, т. 3, с. 689–697.

35. Магас, Н. В. (2014). *Фінансово-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності роздрібного торговельного підприємства.* Канд. екон. наук : 08.00.04. Ужгород.

36. Минько, Э. В., Кричевский М. Л. (2016). *Качество и конкурентоспособность.* Санкт-Петербург: Питер, 268 с.

37. Москвіна, А. О. (2004). *Національні конкурентні переваги та особливості їх реалізації в транзитивній економіці.* Канд. екон. наук : 08.01.01. Харків.

38. Найденко, О. Є. (2006). *Внутрішньовиробничі аспекти формування конкурентної стратегії підприємства.* Канд. екон. наук : 08.06.01. Харків.

39. Павлова, В. А. (2006). *Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення.* Донецьк: ДУЕП, 276 с.

40. Полтавська, Є. О. (2004). *Управління конкурентними перевагами підприємства.* Канд. екон. наук: 08.06.01. Харків. держ. екон. ун-т. Харків.

41. Портер, М. Е. (2018). *Конкуренция.* Москва: Вильямс, 608 с.

42. Портер, М. Е. (2017). *Стратегія конкуренції*. Київ: Основи, 390 с.

43. Скударь, Г. М. (2010). *Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения.* Киев: Наук. думка, 496 с.

44.Паршина, О. А. (2013). *Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств.* Дніпропетровськ: Герда, 2013, 345 с.

45. Тупчій , Ю. І. (2018). Конкурентоспроможність підприємств торгівлі: фактори, що її визначають. *Регіональні перспективи*, 4–5, с. 74–76.

46. Клименко , С. М., Барабась, Д. О. та Омельяненко, Т. В. (2016). *Управління конкурентоспроможністю підприємства.* Київ: КНЕУ, 527 с.

47. Іванов, Ю. Б., Кизим, М. О. та Тищенко, О. М. (2016). *Управління конкурентоспроможністю підприємства.* Харків: ІНЖЕК, 320 с.

48. Фатхутдинов, Р. А. (2014). *Управление конкурентоспособностью организации.* Москва: Эксмо, 544 с.

49. 8Щиборщ, К. В. (2014). Сравнительный анализ конкурентоспособности и финансового состояния предприятий отрасли и/или региона. *Маркетинг в России и за рубежом*, 5, с. 21–29.

50. Шинкаренко, В. Г., Бондаренко, А. С. (2013). *Управление конкурентоспособностью предприятия.* Харьков: Изд-во НАДУ, 389 с.

51. 9Юданов, А. Ю. (2015). *Конкуренция: теория и практика.* 3-е изд., испр. и доп. Москва: Эксмо, 304 с.

52. Юхименко, В. (2016). Еволюція концепцій конкуренції: від класичного капіталізму до іноваційно-інформаційної економіки. В: *Наук. вісн. Київ. нац. торгов.-екон. ун-ту*, 2, с. 17–26.

53. Porter? M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Perfomance.* New York : Free Press; London : Collier Macmillan, 592 p.

**Інформаційні ресурси**

54. Rada.gov.ua, (2001). *Про захист економічної конкуренції* [online]. Київ, Україна. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text [Accessed 24 November 2021].

55. *Державний комітет статистики України* [online]. Available at: http://www.ukrstat.gov.ua [Accessed 24 November 2021].

56. Євтушенко, В. Н. (2015). *Соціальна відповідальність* [online].Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 35 с. Available at: http://www.econom.kharkov.ua/upim/CWi13eUA.pdf [Accessed 24 November 2021].

57. Колот, А. М. (2013). Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. *Економічна теорія*, [online] 4, с. 5–26 Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte\_2013\_4\_2 [Accessed 24 November 2021].

58. *Концепція Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні* [online]. Available at: <http://svb.ua/sites/default/files/201108_koncepciya_nacionalnoyi_strategiyi_svb.pdf> [Accessed 24 November 2021].

59. Лазарева, Н. *Корпоративная социальная ответственность* [online]. Available at: <https://csrjournal.com/468-korporativnaja-socialnaja-otvetstvennost.html> [Accessed 24 November 2021].

60. *Рада конкурентоспроможності України* [online]. Available at: <http://www.compete.org.ua> [Accessed 24 November 2021].

61. *Энциклопедия маркетинга* 10[online]. Available at: [www.marketing.spb.ru](http://www.marketing.spb.ru)

[Accessed 24 November 2021].

62. Олешко, А. А., Бреус, Н. В. та Бугас, Н. В. (2020). Зарубіжний досвід захисту підприємництва на основі антимонопольної політики. В: *Державне управління:удосконалення та розвиток* [online]. Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/3.pdf> [Accessed 24 November 2021].

**ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ З МЕТОДИЧНИМИ   
РЕКОМЕНДАЦІЯМИ ДО ЇХ РОЗВ**’**ЯЗАННЯ**

***Завдання 1***

Оцінити на основі даних (табл. 1.1) інтенсивність конкуренції: по динаміці ринку, по рентабельності ринку, по ринковим часткам, розрахувати узагальнюючий показник. Дати оцінку.

*Таблиця. 1.1*

**Вихідні дані для діагностики інтенсивності конкуренції**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Підприємство | Обсяг ресурсів підприємства, тис. грн | | Прибуток, тис. грн | Частка ринку |
| базис | звіт |
| 1 | 1265130 | 1328160 | 173150 |  |
| 2 | 2117340 | 2101220 | 266320 |  |
| 3 | 1865210 | 1910240 | 221375 |  |
| 4 | 265200 | 270253 | 39187 |  |
| 5 | 756513 | 728456 | 152976 |  |
| 6 | 3205130 | 3257450 | 586341 |  |
| 7 | Див. табл.1.2 | Див. табл. 1.2 | Див. табл. 1.2 |  |
| Усього |  |  |  |  |

*Таблиця 1.2*

**Варіантні дані для вирішення завдання 1**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Варіант | Обсяг ресурсів підприємства, тис. грн | | | | Прибуток, тис. грн |
| базис | | звіт | |
| 1 | 2 | 3 | | 4 | |
| 1 | 4568012 | 4325120 | | 562265 | |
| 2 | 2460200 | 2475005 | | 2475005 | |
| 3 | 580600 | 568460 | | 396005 | |
| 4 | 728350 | 795600 | | 182988 | |
| 5 | 834250 | 835600 | | 200544 | |
| 6 | 1450600 | 1462800 | | 131652 | |
| 7 | 1222504 | 1302450 | | 364686 | |
| 8 | 950780 | 935600 | | 177764 | |
| 9 | 645023 | 648750 | | 58388 | |

*Закінчення табл.1.2*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10 | 746000 | 795400 | 198850 |
| 11 | 421184 | 401285 | 68218 |
| 12 | 1258000 | 1266148 | 443152 |
| 13 | 2458741 | 2564000 | 794840 |
| 14 | 758456 | 759240 | 1678033 |
| 15 | 1824560 | 1804500 | 649620 |
| 16 | 3458700 | 3300400 | 924112 |
| 17 | 456250 | 458950 | 61958 |
| 18 | 658740 | 654500 | 104720 |
| 19 | 1256007 | 1268000 | 304320 |
| 20 | 754800 | 755480 | 126920 |
| 21 | 956800 | 974500 | 87705 |
| 22 | 845700 | 756900 | 174087 |
| 23 | 1350450 | 1370520 | 287809 |
| 24 | 2568004 | 2650420 | 265400 |
| 25 | 128700 | 130456 | 35223 |
| 26 | 248900 | 212300 | 27599 |
| 27 | 348900 | 350420 | 49059 |
| 28 | 642000 | 648427 | 51874 |
| 29 | 1350120 | 1367400 | 205110 |
| 30 | 3500200 | 3402405 | 605628 |

***Методичні рекомендації***

Для розрахунку інтенсивності конкуренції скористайтеся методикою (формули 3.2–3.12 теми 2).

***Завдання 2***

Побудувати профіль навколишнього середовища підприємства за експертними даними (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1.*

Вплив зовнішнього середовища на підприємство

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Фактори | Важливість для галузі | Вплив на  підприємство | Направленість впливу |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Економічні | 3 | 3 | +1 |
| Політичні | 1 | 0 | +1 |

*Закінчення табл. 2.1*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Ринкові | 2 | 2 | +1 |
| Виробничо-технологічні | 3 | 2 | –1 |
| Конкурентні | Див.  табл.2.2 | Див.  табл. 2.2 | Див.  табл. 2.2 |
| Міжнародні | 1 | 0 | +1 |
| Соціальні | 2 | 1 | +1 |

*Таблиця 2.2*

**Варіантні дані для вирішення завдання 2**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Варіант | Важливість для галузі | Вплив на  підприємство | Направленість впливу |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 3 | 3 | +1 |
| 2 | 2 | 3 | –1 |
| 3 | 1 | 3 | +1 |
| 4 | 2 | 2 | –1 |
| 5 | 3 | 3 | –1 |
| 6 | 3 | 1 | –1 |
| 7 | 2 | 1 | +1 |
| 8 | 2 | 2 | +1 |
| 9 | 1 | 3 | +1 |
| 10 | 2 | 1 | –1 |
| 11 | 3 | 3 | –1 |
| 12 | 1 | 1 | +1 |
| 14 | 3 | 1 | +1 |
| 15 | 2 | 3 | +1 |
| 16 | 3 | 1 | –1 |
| 17 | 2 | 2 | –1 |
| 18 | 1 | 2 | +1 |
| 19 | 1 | 3 | –1 |
| 20 | 3 | 1 | –1 |
| 21 | 2 | 3 | –1 |
| 22 | 3 | 2 | –1 |
| 23 | 1 | 2 | –1 |
| 24 | 2 | 1 | +1 |
| 25 | 3 | 3 | +1 |

*Закінчення табл. 2.2*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 26 | 1 | 1 | +1 |
| 27 | 2 | 1 | –1 |
| 28 | 3 | 2 | +1 |
| 29 | 1 | 3 | +1 |
| 30 | 1 | 1 | –1 |

***Методичні рекомендації***

Інтегральна оцінка ступеня значимості кожного фактора конкурентного середовища для підприємства, який визначається шляхом множення трьох експертних оцінок, є основою для виділення тих чинників, які мають найбільш важливе значення для підприємства і вимагають пильної уваги.

***Завдання 3***

Побудувати карту стратегічних груп на основі даних (табл. 3.1). В якості осей карти вибрати широту асортименту (спеціалізований, стандартний, весь) і рівень співвідношення ціна / якість (низький, середній, високий).

*Таблиця 3.1*

**Вихідні дані для побудоиа карти стратегічних груп**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Класи тяги | Модель та тип асортименту | Завод | Ціна/ якість, бал | Обсяг продаж, шт. |
| Клас тяги 1 | ХТЗ-121 (1 режим) (стандартний) | ХТЗ | 2,15 | 120 |
| ХТЗ-121 (2 режим) (стандартний) | ХТЗ | 1,61 | 50 |
| JD7 700 (стандартний) | John Deer | 1,66 | 80 |
| Клас тяги 2 | Т-151К-08 (стандартний) | ХТЗ | 0,30 | 180 |
| JD8 100 (стандартний) | John Deer | 0,68 | 60 |
| Клас тяги 3 | ЮМЗ-6АКЛ (стандартний) | ЮМЗ | 2,73 | 180 |
| МТЗ-80 (стандартний) | МТЗ | 2,80 | 160 |
| СШ-25 (спеціалізований) | ХЗТСШ | 2,75 | 20 |
| Т-25ФМ (спеціалізований) | Див. табл. 3.2 | Див. табл. 3.2 | Див. табл. 3.2 |

*Таблиця 3.2*

**Варіантні дані для вирішення завдання 3**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Варіант | Завод | Ціна/ якість, бал | Обсяг продаж, шт. |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | ХТЗ | 2,65 | 35 |

*Закінчення табл. 3.2*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | John Deer | 1,45 | 150 |
| 3 | ЮМЗ | 2,15 | 30 |
| 4 | МТЗ | 2,95 | 25 |
| 5 | ХЗТСШ | 1,35 | 180 |
| 6 | МТЗ | 2,10 | 55 |
| 7 | John Deer | 0,90 | 30 |
| 8 | ХТЗ | 0,75 | 65 |
| 9 | ХЗТСШ | 2,25 | 25 |
| 10 | ЮМЗ | 2,65 | 170 |
| 11 | МТЗ | 1,45 | 50 |
| 12 | John Deer | 2,40 | 80 |
| 13 | ХТЗ | 2,85 | 150 |
| 14 | ЮМЗ | 1,90 | 20 |
| 15 | John Deer | 0,80 | 90 |
| 16 | ХТЗ | 1,60 | 45 |
| 17 | ХЗТСШ | 1,35 | 70 |
| 18 | ХТЗ | 2,20 | 110 |
| 19 | МТЗ | 2,95 | 120 |
| 20 | John Deer | 2,00 | 200 |
| 21 | ХЗТСШ | 1,50 | 140 |
| 22 | ЮМЗ | 1,30 | 35 |
| 23 | John Deer | 2,30 | 25 |
| 24 | ХТЗ | 2,45 | 90 |
| 25 | John Deer | 2,75 | 85 |
| 26 | МТЗ | 0,45 | 135 |
| 27 | ЮМЗ | 0,85 | 120 |
| 28 | ХЗТСШ | 1,70 | 55 |
| 29 | John Deer | 1,85 | 70 |
| 30 | ХТЗ | 2,35 | 130 |

***Методичні рекомендації***

Для стратегічного групування визначаються дві конкурентні характеристики, що диференціюють підприємства галузі (ціна, якість, географія діяльності, асортимент продуктів тощо). Потім на двокоординатний графік наносяться дані про конкурентів. Підприємства, що знаходяться близько один до одного, формують спільну стратегічну групу. Зразок карти наведено на рис. 3.4 (с. 55).

***Завдання 4***

Побудувати споживчу матрицю для міні-тракторів на основі даних (табл. 4.1). Дати оцінку трактора ХТЗ.

*Таблиця 4.1*

**Якісно-цінові характеристики міні-трактора**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виробник | Рівень якості, бали | Ціна, дол. | Питома ціна, дол./бал |
| ЮМЗ | 5,2 | 9879 |  |
| МТЗ | 5,2 | 8458 |  |
| ХЗТСШ | 3,3 | 9879 |  |
| ХТЗ | Див. табл. 4.1 | Див. табл. 4.1 |  |

*Таблиця 4.2*

**Варіантні дані для вирішення завдання 4**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Варіант | Рівень якості, бали | Ціна, дол. |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | 4,7 | 9500 |
| 2 | 5,1 | 8540 |
| 3 | 5,3 | 8700 |
| 4 | 3,9 | 9600 |
| 5 | 3,8 | 9325 |
| 6 | 4,9 | 7680 |
| 7 | 4,7 | 7900 |
| 8 | 5,5 | 8120 |
| 9 | 5,6 | 8430 |
| 10 | 6,4 | 7400 |
| 11 | 6,4 | 7560 |
| 12 | 5,8 | 9250 |
| 13 | 5,4 | 8300 |
| 14 | 3,8 | 8450 |
| 15 | 3,6 | 8600 |
| 16 | 4,8 | 8750 |
| 17 | 4,7 | 8900 |
| 18 | 5,6 | 9200 |
| 19 | 5,7 | 9115 |
| 20 | 4,1 | 7620 |
| 21 | 4,4 | 7850 |
| 22 | 5,3 | 7750 |
| 23 | 5,6 | 7640 |

*Закінчення табл. 4.2*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| 24 | 6,1 | 7650 |
| 25 | 6,4 | 7740 |
| 26 | 4,9 | 7640 |
| 27 | 4,8 | 8350 |
| 28 | 5,3 | 8760 |
| 29 | 5,7 | 8800 |
| 30 | 3,8 | 8830 |

***Методичні рекомендації***

Вертикальна вісь – шкала суб'єктивної бальноїоцінки покупцями економічної цінності товару, а горизонтальна вісь – суб'єктивнабальна оцінка покупцями рівня ціни товару (по відношенню до його економічної цінності). Кружечками показані положення окремих товарів-конкурентів. Зразок споживчої матриці приведено на рис. 3.8 (с. 59).

***Завдання 5***

Побудувати бостонську матрицю на основі даних (табл. 5.1). Оцінити конкурентну позицію підприємства і динаміку її зміни з урахуванням співвідношення темпів зростання ринку і продажів підприємства.

*Таблиця 5.1*

**Оцінка конкурентної ситуації**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Товар | Продажі підприємства, шт. | Продажі конкурента, шт. | Відношення продаж до продаж конкурента | Темп зростання ринка, % | Темп зростання  продаж підприємства, % |
| А | 800 | 600 |  | 15 | 17 |
| В | 1200 | 1500 |  | 20 | 16 |
| С | 2000 | 500 |  | 12 | 12 |
| Д | 1600 | 1000 |  | 6 | 5 |
| Е | 4200 | 700 |  | 3 | 4 |
| H | 2400 | 3500 |  | 15 | 10 |
| L | 1250 | 1800 |  | 8 | 6 |
| M | 3100 | 4200 |  | 18 | 9 |
| N | Див.  табл. 5.2 | Див.  табл. 5.2 |  | Див.  табл. 5.2 | Див.  табл. 5.2 |

*Таблиця 5.2*

**Варіантні дані для вирішення завдання 5**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Варіант | Продажі підприємства, шт. | Продажі конкурента, шт. | Темп зростання ринку, % | Темп зростання  продаж підприємства, % |
| 1 | 750 | 890 | 12 | 17 |
| 2 | 1250 | 1560 | 20 | 14 |
| 3 | 2400 | 2900 | 8 | 8 |
| 4 | 2650 | 3250 | 4 | 9 |
| 5 | 4500 | 3580 | 12 | 10 |
| 6 | 2850 | 3330 | 13 | 12 |
| 7 | 2940 | 3600 | 15 | 14 |
| 8 | 4120 | 3820 | 10 | 8 |
| 9 | 5120 | 4800 | 21 | 5 |
| 10 | 3640 | 4800 | 14 | 20 |
| 11 | 240 | 350 | 10 | 15 |
| 12 | 650 | 780 | 8 | 13 |
| 13 | 980 | 1200 | 16 | 8 |
| 14 | 1340 | 975 | 9 | 9 |
| 15 | 2360 | 2450 | 7 | 6 |
| 16 | 3400 | 3200 | 12 | 10 |
| 17 | 4650 | 4900 | 19 | 4 |
| 18 | 520 | 460 | 6 | 3 |
| 19 | 740 | 630 | 14 | 15 |
| 20 | 350 | 680 | 4 | 10 |
| 21 | 1960 | 1580 | 16 | 9 |
| 22 | 2450 | 2860 | 19 | 8 |
| 23 | 3420 | 3780 | 8 | 7 |
| 24 | 4620 | 4810 | 9 | 6 |
| 25 | 5600 | 5400 | 10 | 12 |
| 26 | 4300 | 4020 | 21 | 19 |
| 27 | 2750 | 2300 | 14 | 21 |
| 28 | 1650 | 1890 | 13 | 20 |
| 29 | 2750 | 3200 | 10 | 15 |
| 30 | 420 | 840 | 7 | 16 |

***Методичні рекомендації***

Бостонська матриця будується в вигляді прямокутника, ліва сторона якого – шкала річних темпів зростання продажів на конкретному ринку (у %), а нижня сторона – вісь, що показує частку в продажах по відношенню до головного конкурента. Зазвичай шкала темпів зростання продажів будується від 0 до 30 %. Кордон між високими і низькими темпами зростання обсягу продажів приймається на рівні 10 %. Шкала частки продажів будується від 10 до 0,1 в логарифмічному масштабі. Її середина відповідає точці 1х, яка позначає ринкову частку найбільшого конкурента (рис. 3.6).

***Завдання 6***

Побудувати матрицю Мак-Кінзі і оцінити конкурентну позицію підприємства на основі даних табл. 6.1.

*Таблиця 6.1*

**Оцінка привабливості ринку та позиції товару**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Привабливість галузі | | | Конкурентна позиція товару | | |
| Параметри галузі | Пит. вага | Бал | Фактори успіху | Пит. вага | Бал |
| Зростання | 0,2 | 3 | Дослідницький потенціал | 0,3 | 3 |
| Технологічна  стабільність | 0,5 | 1,2 | Витрати на виробництво | 0,2 | 1,2 |
| Прибутковість | 0,2 | 0,6 | Якість продукції | 0,2 | 1,8 |
| Розмір | 0,1 | 3 | Частка ринку | 0,3 | 0,6 |
| Середня |  | | Середня |  | |

*Таблиця 6.2*

**Варіантні дані для вирішення завдання 6**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Варіант | Якість продукції, бали | Прибутковість, бали |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | 1,7 | 1,2 |
| 2 | 5,1 | 0,7 |
| 3 | 1,3 | 0,9 |
| 4 | 3,9 | 1,1 |
| 5 | 3,8 | 0,5 |
| 6 | 2,9 | 1,3 |
| 7 | 4,7 | 1,1 |
| 8 | 2,5 | 1,4 |
| 9 | 5,6 | 2,4 |
| 10 | 3,4 | 2,2 |
| 11 | 1,4 | 3,1 |
| 12 | 3,8 | 3,8 |
| 13 | 1,6 | 1,9 |

*Закінчення табл.6.2*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| 14 | 3,8 | 0,4 |
| 15 | 3,6 | 0,7 |
| 16 | 1,8 | 1,4 |
| 17 | 2,7 | 1,6 |
| 18 | 5,6 | 1,8 |
| 19 | 2,7 | 1,9 |
| 20 | 4,1 | 0,6 |
| 21 | 2,4 | 0,8 |
| 22 | 2,3 | 0,9 |
| 23 | 3,6 | 1,3 |
| 24 | 1,1 | 2,6 |
| 25 | 3,4 | 2,0 |
| 26 | 2,9 | 1,6 |
| 27 | 0,8 | 0,4 |
| 28 | 2,3 | 1,7 |
| 29 | 3,7 | 2,3 |
| 30 | 3,8 | 2,5 |

***Методичні рекомендації***

Розраховується узагальнюючий показник привабливості ринку (галузі) як середньоарифметична зважена і визначається рівень привабливості ринку, а також конкурентна позиція товару як середньоарифметична зважена. Зразок матриці наведено на рис. 3.7 (рис. 58).

***Завдання 7***

Провести діагностику конкурентоспроможності підприємства методами сум (простим і зваженим), відстаней (простим і зваженим), суми місць за наступними вихідними даними (табл. 7.1).

*Таблиця 7.1*

**Рейтингова оцінка конкурентоспроможності підприємства**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор оцінки | Підприємство | | Конкурент 1 | | Конкурент 2 | | Конкурент 3 | | Вага |
| балл | ранг | балл | ранг | балл | ранг | балл | ранг |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Якість товару | 8 |  | 5 |  | 10 |  | 1 |  | 0,2 |
| Репутація фірми | 8 |  | 7 |  | 10 |  | 6 |  | 0,05 |

*Закінчення табл. 7.1*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |  |  | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Виробничі можливості | 2 |  | 10 |  | 4 |  | 5 |  | 0,15 |
| Збутова мережа | 10 |  | 1 |  | 7 |  | 3 |  | 0,1 |
| Маркетинг | 9 |  | 4 |  | 10 |  | 5 |  | 0,1 |
| Фінансовий стан | Див. табл. 7.2 | | Див. табл. 7.2 | | Див. табл. 7.2 | | Див. табл. 7.2 | | 0,2 |
| Витрати | 5 |  | 10 |  | 3 |  | 1 |  | 0,2 |
| Сума проста |  | |  | |  | |  | | – |
| Сума зважена |  | |  | |  | |  | | – |
| Відстані прості |  | |  | |  | |  | | – |
| Відстані зважені |  | |  | |  | |  | | – |
| Сума місць (рангів) |  | |  | |  | |  | | – |

*Таблиця 7.2*

**Варіантні дані для вирішення завдання 7**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Варіант | Підприємство | Конкурент 1 | Конкурент 2 | Конкурент 3 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 8 | 7 | 10 | 6 |
| 2 | 4 | 9 | 5 | 6 |
| 3 | 10 | 7 | 8 | 5 |
| 4 | 4 | 8 | 9 | 10 |
| 5 | 9 | 7 | 6 | 5 |
| 6 | 8 | 3 | 7 | 6 |
| 7 | 2 | 8 | 9 | 5 |
| 8 | 5 | 7 | 10 | 2 |
| 9 | 9 | 5 | 3 | 6 |
| 10 | 2 | 7 | 10 | 9 |
| 11 | 7 | 4 | 3 | 9 |
| 12 | 10 | 4 | 8 | 7 |
| 13 | 3 | 10 | 7 | 5 |
| 14 | 4 | 9 | 3 | 7 |
| 15 | 8 | 5 | 3 | 7 |
| 16 | 9 | 5 | 2 | 6 |
| 17 | 3 | 5 | 9 | 6 |
| 18 | 7 | 5 | 2 | 9 |
| 19 | 3 | 7 | 10 | 6 |
| 20 | 7 | 6 | 10 | 8 |
| 21 | 10 | 3 | 5 | 8 |

*Закінчення табл. 7.2*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | 7 | 6 | 8 | 2 |
| 23 | 5 | 8 | 9 | 4 |
| 24 | 3 | 7 | 9 | 10 |
| 25 | 8 | 10 | 3 | 5 |
| 26 | 5 | 8 | 2 | 7 |
| 27 | 6 | 9 | 4 | 7 |
| 28 | 8 | 9 | 5 | 6 |
| 29 | 10 | 5 | 8 | 4 |
| 30 | 3 | 5 | 8 | 7 |

***Методичні рекомендації***

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства скористайтеся формулами (4.1–4.12).

***Завдання 8***

Використовуючи результати опитування споживачів щодо значущості для них факторів якості сметани, споживчої оцінки якості сметани торгових марок «Ромол» і «Заріччя» по цих факторах, а також поточні ціни на цю продукцію, оціните рівень конкурентоспроможності сметани торгової марки «Ромол» щодо названого суперника. Основні і варіантні дані, так само шаблон таблиці рішення представлені в табл. 8.1 і 8.2 – порожні клітинки шаблону необхідно заповнити.

*Таблиця 8.1*

**Основні дані та шаблон таблиці рішення для задачі 1**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор якості | Вагомість фактора, mi | Зв'язок фактора з КС (пряма/ зворотна) | Значення факторів по товарам-конкурентам,  по 5-бальній шкалі | | Оцінка КС | |
| «Ромол» | «Заріччя» | ni | mini |
| Короткий термін споживання | 0,33 |  | 4,8 | див. табл. 8.2 |  |  |
| Смак | 0,24 |  | 4,6 |  |  |
| Натуральність | 0,17 |  | 4,1 |  |  |
| Упаковка | 0,15 |  | 3,8 |  |  |
| Обсяг фасування | 0,11 |  | 4,2 |  |  |
| Всього | 1,00 | – | – | – | – | QЯК = … |

*Таблиця 8.2*

**Варіантні дані для вирішення завдання 8**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Варіант | Сметана «Заріччя»: значення факторів по товарам-конкурентам,  по 5-бальній шкалі | | | | |
| Короткий термін споживання | Смак | Натуральність | Упаковка | Обсяг  фасування |
| 1 | 4,6 | 4,0 | 3,7 | 3,5 | 3,8 |
| 2 | 4,7 | 4,1 | 3,8 | 3,6 | 3,9 |
| 3 | 4,5 | 4,3 | 3,9 | 3,7 | 4,0 |
| 4 | 4,4 | 4,2 | 4,0 | 3,9 | 4,1 |
| 5 | 4,9 | 4,4 | 4,2 | 4,0 | 4,3 |
| 6 | 4,7 | 4,5 | 4,3 | 4,1 | 4,4 |
| 7 | 4,5 | 4,7 | 4,4 | 4,2 | 4,5 |
| 8 | 4,6 | 4,8 | 3,9 | 3,5 | 3,9 |
| 9 | 4,7 | 4,2 | 4,0 | 3,6 | 4,0 |
| 10 | 4,5 | 4,4 | 4,2 | 3,7 | 4,1 |
| 11 | 4,4 | 4,5 | 4,3 | 3,6 | 4,3 |
| 12 | 4,7 | 4,5 | 3,8 | 3,7 | 4,1 |
| 13 | 4,5 | 4,7 | 3,9 | 3,9 | 4,3 |
| 14 | 4,6 | 4,8 | 3,7 | 4,2 | 4,4 |
| 15 | 4,5 | 4,0 | 3,8 | 3,5 | 4,5 |
| 16 | 4,4 | 4,1 | 3,9 | 4,0 | 3,9 |
| 17 | 4,7 | 4,1 | 4,0 | 4,1 | 4,0 |
| 18 | 4,5 | 4,3 | 4,2 | 4,2 | 4,0 |
| 19 | 4,6 | 4,2 | 4,3 | 3,5 | 4,1 |
| 20 | 4,5 | 4,7 | 3,8 | 3,6 | 4,3 |
| 21 | 4,4 | 4,8 | 3,9 | 3,7 | 4,1 |
| 22 | 4,7 | 4,2 | 3,7 | 4,2 | 4,3 |
| 23 | 4,5 | 4,4 | 3,8 | 3,5 | 4,1 |
| 24 | 4,6 | 4,5 | 3,9 | 4,0 | 4,3 |
| 25 | 4,5 | 4,7 | 4,0 | 3,5 | 4,4 |
| 26 | 4,4 | 4,8 | 4,2 | 4,0 | 4,5 |
| 27 | 4,7 | 4,0 | 4,3 | 4,1 | 3,9 |
| 28 | 4,5 | 4,8 | 3,8 | 4,2 | 4,0 |
| 29 | 4,6 | 4,2 | 3,9 | 4,0 | 4,0 |
| 30 | 4,5 | 4,8 | 3,7 | 3,5 | 4,1 |

***Методичні рекомендації***

Рішення завдання почніть з визначення зв'язку фактора якості з КС продукції: якщо підвищення значення чинника викликає підвищення КС, то зв'язок прямий; якщо підвищення значення чинника знижує КС, то зв'язок зворотний. Наприклад, фактор «відстань до найближчої точки продажу» пов'язаний з КС зворотнім зв’язком, тому що чим далі товар від споживача, тим менше він конкурентоспроможний при інших рівних умовах. Прикладом прямого зв'язку може бути фактор «натуральність компонентів» – більш натуральна продукція зазвичай більш конкурентоспроможна. При опитуванні споживачів питання зазвичай формулюються таким чином, щоб всі оцінювані фактори мали прямий зв'язок з КС, – це робить опитування більш зручним для споживача. Проте, і при розрахунку рівня КС за даними опитування зв'язок між факторами і КС слід перевірити ще раз.

Для розрахунку одиничних коефіцієнтів якості qi використовуйте формулу 8.1, якщо зв'язок прямий, і формулу 8.2, якщо зв'язок зворотний:

 (18.1)

 (28.2)

де Аi – показник оцінюваного товару;

Вi – показник товара-конкурента.

Інтегральний коефіцієнт якості товару розраховується як сума добутку одиничних коефіцієнтів якості та їх вагомості:

 (38.3)

де mi – коефіцієнт вагомості показників;

ni – одиничні коефіцієнти якості.

Для порівняння цін розрахуйте коефіцієнт КС за ціною Qц, скориставшись формулою (8.2), тому що зв'язок між ціною і КС товару зворотний – зазвичай, чим він дорожчий, тим менш привабливий для споживача.

Інтегральний показник КС товару (QКС) розрахуйте як добуток коефіцієнта КС за якістю (QЯК) і коефіцієнта КС за ціною (Qц).

Роблячи висновки з цих трьох коефіцієнтів (QЯК, Qц, QКС), врахуйте, що зазвичай коефіцієнти КС коливається біля 1 (рівень конкурента). Якщо розрахований коефіцієнт більше 1, то досліджуваний товар перевершує конкурента. Якщо менше 1, то ситуація зворотна, досліджуваний товар програє в конкурентній боротьбі.

Зверніть увагу на співвідношення QЯК, Qц, QКС і зробіть висновки, які основні чинники і як вплинули на інтегральний показник КС товару.

***Завдання 9***

Використовуючи дані про основні технічні характеристики двох марок холодильників, а також поточні ціни на цю продукцію, оцініть рівень конкурентоспроможності холодильника INDESIT NBS20AA щодо конкурента – холодильника SAMSUNG RT22HAR4DWW. Основні і варіантні дані, так само шаблон таблиці рішення представлені в табл. 9.1 і 9.2 – порожні клітинки шаблону необхідно заповнити.

*Таблиця 9.1*

**Основні дані та шаблон таблиці рішення для задачі**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор  якості | Вагомість фактора, mi | Зв'язок фактора с КС (пряма/зворотна) | Значення факторов по товарам-конкурентам | | Розрахунок | |
| INDESIT | SAMSUNG | ni | mini |
| 1) Об'єм холодильної камери, л | 0,37 |  | 233 | 181 |  |  |
| 2) Об'єм морозильної камери, л | див. табл. 9.2 |  | 108 | 53 |  |  |
| 3) Рівень шуму, дБ | 0,22 |  | 39 | 40 |  |  |
| 4) Добове споживання ел. енергії, кВт | див. табл. 9.2 |  | 0,844 | 0,665 |  |  |
| 5) Потужність заморозки, кг на добу | див. табл. 9.2 |  | 2 | 3,5 |  |  |
| Усього | 1,00 | – | – | – | – | QЯК = |

*Таблиця 9.2*

**Варіантні дані для вирішення завдання 9**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Варіант | Ціна INDESIT, грн. | Ціна SAMSUNG, грн. | Вагомість фактора «2» | Вагомість фактора «4» | Вагомість фактора «5» |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | 4345 | 4365 | 0,18 | 0,13 | 0,1 |

*Закінчення табл. 9.2*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2 | 4245 | 4330 | 0,19 | 0,12 | 0,1 |
| 3 | 4145 | 4350 | 0,2 | 0,14 | 0,07 |
| 4 | 4310 | 4315 | 0,21 | 0,15 | 0,05 |
| 5 | 4210 | 4290 | 0,22 | 0,12 | 0,07 |
| 6 | 4285 | 4275 | 0,17 | 0,14 | 0,1 |
| 7 | 4330 | 4310 | 0,16 | 0,15 | 0,1 |
| 8 | 4180 | 4280 | 0,19 | 0,12 | 0,1 |
| 9 | 4230 | 4100 | 0,2 | 0,15 | 0,06 |
| 10 | 4280 | 4150 | 0,21 | 0,13 | 0,07 |
| 11 | 4245 | 4335 | 0,22 | 0,12 | 0,07 |
| 12 | 4320 | 4355 | 0,19 | 0,14 | 0,08 |
| 13 | 4195 | 4290 | 0,2 | 0,15 | 0,06 |
| 14 | 4310 | 4275 | 0,21 | 0,12 | 0,08 |
| 15 | 4215 | 4310 | 0,22 | 0,15 | 0,04 |
| 16 | 4280 | 4335 | 0,17 | 0,13 | 0,11 |
| 17 | 4330 | 4350 | 0,16 | 0,12 | 0,13 |
| 18 | 4220 | 4315 | 0,19 | 0,15 | 0,07 |
| 19 | 4295 | 4290 | 0,2 | 0,12 | 0,09 |
| 20 | 4320 | 4270 | 0,21 | 0,15 | 0,05 |
| 21 | 4190 | 4310 | 0,16 | 0,13 | 0,12 |
| 22 | 4315 | 4280 | 0,19 | 0,13 | 0,09 |
| 23 | 4210 | 4335 | 0,2 | 0,12 | 0,09 |
| 24 | 4180 | 4350 | 0,21 | 0,14 | 0,06 |
| 25 | 4235 | 4290 | 0,22 | 0,15 | 0,04 |
| 26 | 4280 | 4275 | 0,19 | 0,12 | 0,1 |
| 27 | 4245 | 4310 | 0,2 | 0,14 | 0,07 |
| 28 | 4320 | 4335 | 0,17 | 0,15 | 0,09 |
| 29 | 4195 | 4355 | 0,21 | 0,12 | 0,08 |
| 30 | 4310 | 4315 | 0,22 | 0,13 | 0,06 |

***Методичні рекомендації***

Методика рішення задачі аналогічна методиці, запропонованій в завданні 9.

***Завдання 10***

Оцініть конкурентоспроможність турбін виробництва ПАТ «Турбоатом» за показниками їх економічної ефективності (ціною, ціною споживання, питомою ціною споживання), використовуючи дані табл. 10.1 і 10.2. Річний фонд робочого часу турбіни приймається рівним Фр.ч.ч/рік. Шестирічний гарантійний термін роботи турбін і ставка дисконтування в розмірі 20 % дозволяють використовувати коефіцієнт дисконтування ануїтетів 3,3255. За результатами розрахунків зробіть висновки.

*Таблиця 10.1*

**Основні дані та шаблон таблиці рішення задачі**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Тип турбіни | Потужність, МВт | Ціна турбіни, тис. дол. | Середньорічні витрати на експлуатацію, тис. долл./рік | Ціна споживання, тис. дол. | Дисконтована ціна споживання, тис. дол. | Дисконтована ціна споживання питома, тис. дол./МВт | КС по ціні | КС по ціні споживання | КС по дисконтованій ціні споживання | КС по дисконтованій питомій ціні споживання |
| ПАТ «Турбоатом» | | | | | | | | | | |
| 1) Р-2,15-1,4/0,6 | 2,15 | 170 | 5,1 |  |  |  |  |  |  |  |
| 2) Р-6-3,4/0,3 | 6 | 290 | 9,2 |  |  |  |  |  |  |  |
| 3) Р-12-3,4/0,3 | 12 | 310 | 16,8 |  |  |  |  |  |  |  |
| ВАТ «Калузький турбінний завод» | | | | | | | | | | |
| 1) Р-2,5-2,1/0,6 | 2,5 | 220 | Б |  |  |  | – | – | – | – |
| 2) Р-6-3,4/0,5 | 6 | 280 | 9,9 |  |  |  | – | – | – | – |
| 3) Р-12-3,4/0,1 | 12 | А | 16,3 |  |  |  | – | – | – | – |

*Таблиця 10.2*

**Варіантні дані для вирішення завдання 10**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Варіант | А | Б | Фр.ч.ч/рік |
| 1 | 305 | 4,7 | 6500 |
| 2 | 300 | 4,8 | 6200 |
| 3 | 295 | 4,9 | 6250 |
| 4 | 290 | 5,0 | 6300 |
| 5 | 285 | 5,2 | 6350 |
| 6 | 280 | 5,25 | 6400 |
| 7 | 275 | 5,3 | 6450 |
| 8 | 270 | 5,35 | 6500 |
| 9 | 315 | 5,4 | 6550 |
| 10 | 320 | 4,9 | 6600 |
| 11 | 325 | 5,0 | 6650 |
| 12 | 330 | 5,2 | 6700 |
| 13 | 335 | 4,7 | 6750 |

*Закінчення табл. 10.2*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14 | 340 | 4,8 | 6800 |
| 15 | 345 | 4,9 | 6850 |
| 16 | 295 | 5,0 | 6900 |
| 17 | 290 | 5,2 | 6950 |
| 18 | 285 | 5,25 | 7050 |
| 19 | 280 | 5,3 | 7100 |
| 20 | 275 | 5,35 | 7150 |
| 21 | 270 | 5,4 | 6200 |
| 22 | 315 | 4,9 | 6250 |
| 23 | 315 | 5,0 | 6300 |
| 24 | 320 | 4,8 | 6350 |
| 25 | 325 | 4,9 | 6400 |
| 26 | 330 | 5,0 | 6450 |
| 27 | 305 | 5,2 | 6500 |
| 28 | 300 | 5,25 | 6550 |
| 29 | 295 | 5,3 | 6800 |
| 30 | 290 | 5,35 | 6200 |

***Методичні рекомендації***

Передусім, розрахуйте три види ціни споживання для кожної із шести турбін.

Ціна споживання (ЦС) розраховується за формулою:

 (410.1)

де Ц – ціна турбіни, тис. дол.;

Іекс – витрати на експлуатацію, тис. долл./год;

Т – термін експлуатації турбіни, не менше гарантійного, роки.

Ціна споживання з урахуванням дисконтування (ЦСд) розраховується за формулою:

 (510.2)

де Кд.анн. – коефіцієнт дисконтування аннуітету.

Питома ціна споживання з урахуванням дисконтування розраховується за формулою:

 (610.3)

де П – продуктивність турбіни, кількість виробленої енергії за розрахунковий період Т, МВт.

Далі, оцініть КС продукції «Турбоатома». Зверніть увагу, що порівнянню підлягають турбіни подібної потужності, тобто турбіну 1-го виду ПАТ «Турбоатом» порівнюють з турбіною 1-го виду ВАТ «Калузький турбінний завод» і т. д. Для кожної з турбін ПАТ «Турбоатом» розрахуйте КС за ціною і КС за трьома видами ціни споживання. Проаналізуйте, за рахунок чого розрізняються результати оцінки КС і зробіть висновки.

***Завдання 11***

Розрахувати рекомендовану ціну нової моделі амортизатора. Розрахунок ціни виконати з урахуванням характеристик моделей амортизатора-конкурента (табл. 11.1) і характеристик планованого амортизатора (табл. 11.2).

*Таблиця 11.1*

**Характеристики амортизатора-конкурента**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Витрата масла,  кг | Маса, кг | Безпека, бали | Зовнішній вид, бали | Імовірність бевідмовної роботи | Ціна, тис. грн. |
| Амортизатор-конкурент | 8,4 | 9,7 | 8 | 4 | 0,96 | 3,5 |
| Вагомість  характеристики | 0,3 | 0,1 | 0,4 | 0,05 | 0,15 | – |

Примітка. Більшому значенню бала відповідає більш висока якість.

*Таблиця 11.2*

**Показники моделі, що розробляється**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Варіант | Витрата масла,  кг | Маса, кг | Безпека, бали | Зовнішній вид,  бали | Імовірність бевідмовної роботи |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | 6,3 | 8,2 | 8 | 7 | 0,83 |
| 2 | 5,7 | 6,9 | 7 | 9 | 0,92 |
| 3 | 4,2 | 5,8 | 9 | 10 | 0,94 |
| 4 | 7,7 | 9,2 | 8 | 8 | 0,86 |
| 5 | 4,9 | 6,3 | 9 | 9 | 0,97 |
| 6 | 6,2 | 6,1 | 8 | 10 | 0,85 |
| 7 | 6,1 | 6,5 | 9 | 8 | 0,93 |
| 8 | 5,6 | 5,5 | 9 | 9 | 0,96 |

*Закінчення табл. 11.2*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9 | 5,5 | 4,7 | 8 | 9 | 0,81 |
| 10 | 4,3 | 4,9 | 9 | 10 | 0,98 |
| 11 | 4,1 | 6,2 | 7 | 7 | 0,91 |
| 12 | 4,4 | 6,1 | 8 | 9 | 0,84 |
| 13 | 6,9 | 5,6 | 9 | 10 | 0,99 |
| 14 | 6,7 | 4,2 | 9 | 8 | 0,83 |
| 15 | 5,2 | 7,7 | 8 | 9 | 0,96 |
| 16 | 7,5 | 6,2 | 7 | 9 | 0,96 |
| 17 | 7,6 | 6,1 | 8 | 10 | 0,81 |
| 18 | 7,1 | 4,9 | 9 | 7 | 0,86 |
| 19 | 4,8 | 6,2 | 9 | 9 | 0,97 |
| 20 | 4,7 | 6,1 | 8 | 10 | 0,85 |
| 21 | 4,9 | 5,6 | 8 | 8 | 0,93 |
| 22 | 6,2 | 8,2 | 9 | 9 | 0,96 |
| 23 | 6,1 | 6,9 | 8 | 9 | 0,81 |
| 24 | 5,6 | 5,8 | 9 | 10 | 0,98 |
| 25 | 6,7 | 9,2 | 7 | 7 | 0,97 |
| 26 | 5,2 | 5,6 | 8 | 9 | 0,85 |
| 27 | 7,5 | 6,1 | 9 | 9 | 0,94 |
| 28 | 7,6 | 4,9 | 7 | 10 | 0,86 |
| 29 | 7,1 | 6,2 | 8 | 8 | 0,97 |
| 30 | 4,8 | 6,1 | 9 | 9 | 0,85 |

***Методичні рекомендації***

Розрахунок рекомендованої конкурентоспроможної ціни нового товару ґрунтується на тому, що у нового амортизатора співвідношення «ціна / якість» має бути не гірше, ніж у конкурента, тобто коефіцієнт КС нового товару (Qкснов) повинен дорівнювати як мінімум 1.

В розрахунках використовуйте формули 8.1, 8.2, 8.3, а також формулу (11.1) Інтегральний показник КС товару (QКС) розрахуйте як добуток коефіцієнту КС по якості(QЯК) и коефіцієнта КС по ціні (QЦ).

*QКС = QКАЧ · QЦ,* (711.1)

де QКС – інтегральний показник КС товару;

Qяк – коефіцієнт КС товару по якості;

QЦ – коефіцієнт КС товару по ціні.

Розраховуючи QЦ, використайтеформулу (8.2), тому що зв'язок між ціною і КС товару зворотна.

На підставі цих формул складіть рівняння з одним невідомим значенням (Цнов – ціна нової моделі амортизаторів) і розв’яжіть його – таким чином можна знайти ціну, при якій нова модель буде мати рівень КС, аналогічний конкуренту. При встановленні ціни нижче знайденої Цн новинка буде більш конкурентоспроможна, ніж її аналог.

*1=QКСнов*

*1=QЯКнов · (Цконк/Цнов)*

*Цнов = QЯКнов · Цконк  (**811.2)*

де Цнов – проектна ціна нового амортизатора;

QКАЧнов – коефіцієнт КС нового товару по якості;

Цконк – ціна амортизатора-конкурента.

***Завдання 12***

Оцінити конкурентоспроможність копіювальних апаратів з подібними функціями «А» і «Б» за економічними показниками – питомій ціні споживання з урахуванням дисконтування і без нього, використовуючи дані табл. 12.1 і 12.2. Запропонуйте конкурентоспроможну ціну на апарат «В».

*Таблиця 12.1*

**Вартість і технічний рівень копіювальних апаратів**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показники | Апарат | | |
| А | Б | В  (проект) |
| 1. Ціна апарата Ц, грн | див. табл. 12.2 | див. табл. 12.2 | ? |
| 2. Продуктивність Пмін, копій в хвилину | див. табл. 12.2 | див. табл. 12.2 | 36 |
| 3. Потужність споживання, кВт | 0,4 | 0,65 | 0,55 |

У розрахунках прийняти:

– обслуговуючий персонал – один оператор з щомісячною зарплатою 3500 грн / міс .;

– норматив річних витрат на ремонт і обслуговування апаратів   
Нр.о. = 12 % від балансової вартості;

– плановий місячний фонд робочого часу Фміс = 168 ч;

– ціну електроенергії прийняти за діючими тарифами – 96,91 коп / кВт · год

– термін служби, який гарантується фірмою-виробником, Т = 4 роки.

Для визначення коефіцієнта дисконтування скористайтеся моделлю Фішера і діючими економічними індикаторами.

*Таблиця 12.2*

**Варіантні дані для вирішення завдання 12**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Варіант | Ціна, тис. грн | | Продуктивність Пмін , шт./хв. | | Коефіцієнт загрузки заказами на протязі зміни kз |
| А | Б | А | Б |
| 1 | 7,8 | 8,3 | 24 | 36 | 0,4 |
| 2 | 10,2 | 12,5 | 36 | 42 | 0,6 |
| 3 | 9,5 | 11,1 | 26 | 33 | 0,5 |
| 4 | 8,4 | 10,2 | 28 | 30 | 0,45 |
| 5 | 7,1 | 9,3 | 30 | 36 | 0,75 |
| 6 | 8,7 | 9,4 | 32 | 35 | 0,55 |
| 7 | 10,6 | 12,5 | 34 | 36 | 0,65 |
| 8 | 9,3 | 11,6 | 32 | 38 | 0,7 |
| 9 | 7,3 | 8,7 | 25 | 30 | 0,4 |
| 10 | 8,3 | 9,8 | 36 | 40 | 0,6 |
| 11 | 10,4 | 12,9 | 26 | 33 | 0,5 |
| 12 | 9,8 | 11,1 | 30 | 32 | 0,45 |
| 13 | 7,7 | 8,2 | 32 | 36 | 0,75 |
| 14 | 8,1 | 9,3 | 34 | 37 | 0,55 |
| 15 | 10,9 | 11,4 | 33 | 38 | 0,65 |
| 16 | 9,5 | 11,5 | 25 | 27 | 0,7 |
| 17 | 7,5 | 8,6 | 36 | 39 | 0,4 |
| 18 | 8,2 | 9,7 | 42 | 44 | 0,6 |
| 19 | 7,6 | 9,8 | 32 | 33 | 0,5 |
| 20 | 8,3 | 9,9 | 25 | 29 | 0,45 |
| 21 | 10,1 | 12,1 | 36 | 39 | 0,75 |
| 22 | 9,9 | 11,2 | 26 | 29 | 0,55 |
| 23 | 7,4 | 8,3 | 27 | 32 | 0,65 |
| 24 | 8,5 | 9,4 | 30 | 34 | 0,7 |
| 25 | 10,1 | 11,5 | 32 | 36 | 0,4 |
| 26 | 8,6 | 9,6 | 34 | 38 | 0,6 |
| 27 | 10,2 | 12,7 | 35 | 37 | 0,5 |
| 28 | 9,4 | 11,8 | 42 | 44 | 0,45 |
| 29 | 7,1 | 7,9 | 32 | 37 | 0,75 |
| 30 | 10,7 | 11,1 | 41 | 45 | 0,55 |

***Методичні рекомендації***

Для розрахунку цін споживання, зверніться до формул (10,1), (10.2), (10.3) представлених в методичних рекомендаціях до завдання 10.

Для того, щоб запропонувати конкурентоспроможну ціну на копіювальний апарат «В», порахуйте, при якій ціні споживання (з урахуванням дисконтування і без нього) він буде не гірше за своїх конкурентів.

Подумайте, як інфляція впливає на споживчий вибір «висока ціна сьогодні – низькі витрати на експлуатацію в майбутньому» або «низька ціна сьогодні – високі витрати на експлуатацію в майбутньому».

***Завдання 13***

Виберіть 5–7 фінансових і техніко-економічних показників підприємства, за якими буде проводитися оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства і його конкурента. Поясніть свій вибір. Вибирайте показники, які можуть бути розраховані на підставі даних фінансової звітності підприємств. Вкажіть і обґрунтуйте вагомість кожного з обраних показників.

Вибір конкурентів і пошук первинної інформації (фінансової звітності) – індивідуальна попередня робота студентів. Розрахуйте рівень конкурентоспроможності одного з підприємств, хід і результати розрахунків оформіть у вигляді табл. 13.1.

*Таблиця 13.1*

**Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Найменування  показника | Вплив показника на КСП (зв'язок прямий або обернений) | Вагомість  показника | Значення показника для оцінюваного підприємства | Значення показника для підприємства-конкурента | Одиничний  Корф . КСП | Зважений одиничний Корф. КСП |
|  |  | mi | Ai | Bi | ni=Ai/Bi ni=Bi/Ai | pi=mi · ni |
| 1 |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |  |  |
| Інтегральний коеф. КСП | – | – | – | – | – |  |

Проаналізуйте структуру і динаміку отриманого інтегрального показника КСП.

***Методичні рекомендації***

Формули обчислення інтегрального коефіцієнта КСП:

 (13.1)

де mi – коефіцієнт вагомості показників;

ni – одиничні коефіцієнти КСП.

Одиничні показники КСП обчислюються за формулами (13.2) або (13.3):

 (13.2)

 (13.3)

Вибір формули (13.2) або (13.3) ґрунтується на зв'язку між показником і КС підприємства. Якщо зв'язок прямий, то база порівняння (показник конкурента Bi) ​​знаходиться в знаменнику, якщо зворотна – в чисельнику. Наприклад, для розрахунку одиничного коефіцієнта КСП за показником «рентабельність продажів» слід застосовувати формулу (13.2), тому що чим вище рентабельність, тим вище повинна бути КСП. Відповідно, для розрахунку одиничного коефіцієнта КСП за показником «рівень зносу основних фондів» слід застосовувати формулу (13.3), тому що чим вище відсоток зносу, тим нижче повинна бути КСП. Якщо розрахований інтегральний коефіцієнт КСП більше 1, то досліджуване підприємство більш конкурентоспроможніше свого конкурента. Якщо менше 1 – то ситуація зворотна, досліджуване підприємство програє в конкурентній боротьбі.

***Завдання 14***

Користуючись методикою визначення рейтингу привабливості підприємств, розробленої Рейтинговим агентством «Експерт-Рейтинг» та реалізованої для українських підприємств, визначте КСП підприємств-конкурентів Вибір конкурентів і пошук первинної інформації (фінансової звітності) – індивідуальна попередня робота студентів. В якості джерела інформації можливо скористатится сайтом smida.gov.ua, де ПАТ викладають свою квартальну та річну звітність.

***Методичні рекомендації***

Методика «Експерт-Рейтинг» побудована на базі вдосконаленої моделі Дюпона, в якій виділяється чотири групи показників. Кожне підприємство набирає бали за основними показниками кожної з чотирьох груп. Бали нараховуються згідно представлених в методиці шкал. Основні бали підсумовуються з додатковими балами по групах, які, в свою чергу, нараховуються в разі виконання певних умов (які теж вказані в методиці).

Найбільше число балів, яку може набрати емітент, – 32. Діапазон балів автори методики розділили на чотири сегменти: А (від 25 до 32) – відмінно;   
В (17–24) – добре; С (9–16) – задовільно; D (6–8) – незадовільно. Ця шкала і порівняння з показниками конкурента є орієнтирами при складанні аналітичних висновків по завданню.

Далі наведена методика нарахування балів за чотирма групами показників.

1. Підсумкова прибутковість – група показників, яка вказує на здатність компанії приносити прибуток, виходячи з наявних у її розпорядженні ресурсів. Основним серед показників цієї групи залишається рентабельність власного капіталу. Як індикатор норми прибутковості інвестора використовується показник прайм-рейт (Rp). За таку ставку прийняти подвійну облікову ставку НБУ. Цей показник приблизно відповідає максимальному рівню відсоткових ставок по банківських депозитах населення в національній валюті.

Шкалу нарахування балів за значення рентабельності власного капіталу наведено в табл. 14.1.

*Таблиця 14.1*

**Шкала нарахування балів за значення власного капіталу**

|  |  |
| --- | --- |
| Значення показника рентабельності власного капіталу RСК | Кількість  нарахованих балів |
| RСК  2 · Rp | 4 |
| Rp RСК < 2 · Rp | 3 |
| 0,5 · Rp RСК < Rp | 2 |
| 0RСК < 0,5 · Rp | 1 |
| RСК < 0 | 0 |

Додатковими показниками прибутковості виступають:

– поточна прибутковість акції, яка знаходиться як відношення чистого прибутку до власного капіталу (повинна бути більше або рівна показнику прайм-рейт, тоді нараховується 1 бал);

– коефіцієнт капіталізації, який знаходиться як відношення статутного капіталу до вартості власного капіталу по балансу (повинен бути менше або дорівнювати 50 %, тоді нараховується 1 бал);

– ріст первісної вартості основних фондів (повинен бути > 10 %, тоді нараховується 1 бал);

– ріст чистого прибутку (повинен бути > 10 %, тоді нараховується 1 бал).

2. Фінансова незалежність – визначає фінансову безпеку компанії, ступінь її насиченості борговими ресурсами. У моделі Дюпона ця група показників обмежується тільки коефіцієнтом автономії (Кавт). Однак в нашому рейтингу аналіз фінансової незалежності компанії розширено з поправками на якість кредиторської заборгованості, тривалість поточних пасивів і т. п. При цьому коефіцієнт автономії залишається основним показником.

Шкалу нарахування балів за значення коефіцієнту автономії наведено в табл. 14.2.

*Таблиця 14.2*

**Шкала нарахування балів за значення коефіцієнту автономії**

|  |  |
| --- | --- |
| Значення коефіцієнта автономії Кавт | Кількість  нарахованих балів |
| Кавт  0,6 | 4 |
| 0,5  Кавт < 0,6 | 3 |
| 0,3  Кавт < 0,5 | 2 |
| Кавт < 0,3 | 1 |

Додатковими показниками фінансової незалежності виступають:

– доля довгостроких зобов’язань в позикових коштах (якщо > 50 %, то нараховується 1 бал);

– доля заборгованості перед бюджетів в позикових коштах (якщо > 20 %, то нараховується 1 бал);

– коефіцієнт загальної ліквідності (якщо > 1, то нараховується 1 бал);

– коефіцієнт абсолютної ліквідності ( якщо знаходиться в діапазоні 0,2– 0,35, то нараховується 1 бал).

3. Якість корпоративного управління. Найкращим індикатором його якості залишається показник співвідношення прибутку підприємства, який воно теоретично може розподілити серед своїх акціонерів. Тому модель була доповнена коефіцієнтом рентабельності власного капіталу, який в поєднанні з коефіцієнтом капіталізації дозволяє розрахувати три індикатори: поточну потенційну прибутковість акції, коефіцієнт свободи і співвідношення між ринковою і балансовою вартістю підприємства Срб (ключовий індикатор).

Шкалу нарахування балів за значення Срб наведено в табл. 14.3.

Методика нарахування балів за додаткові показники:

– коефіцієнт свободи, який знаходиться як відношення власного капіталу до статутного (якщо > 200 %, то нараховується 1 бал);

– факт виплати дивідендів в грошовій формі та у вигляді акцій (нараховується 1 бал);

– відсутність серед акціонерів, які володіють > 10 % акцій емітента компаній із офшорних юрисдикцій (нараховується 1 бал);

– наявність звітності компанії в національній системі розкриття інформації (нараховується 1 бал).

*Таблиця 14.3*

**Шкала нарахування балів за співвідношення ринкової  
 та балансової вартості підприємства**

|  |  |
| --- | --- |
| Значення співвідношення ринкової та балансової вартості підприємства Срб | Кількість  нарахованих балів |
| Срб > 200 % | 4 |
| 100 %< Срб 200 % | 3 |
| 50 %< Срб 100 % | 2 |
| Срб 50 % | 1 |

4. Вплив кон’юнктури ринків сировини, готової продукції та інших ресурсів, від яких залежить компанія. Це і є те зовнішнє середовище, яке при відсутності на підприємстві схем податкового планування стає головним ринковим фактором, що впливає на розмір витрат, виручки, чистого прибутку. Тут враховується весь комплекс маркетингових питань, пов'язаних з можливостями постачання і реалізації готової продукції. Основним серед показників цієї групи залишається рентабельність продажів (RПР)

Шкалу нарахування балів за значення рентабельності продажів наведено в табл. 14.4.

*Таблиця 14.4*

**Шкала нарахування балів за** значення рентабельності продажів

|  |  |
| --- | --- |
| Рентабельність продажів  RПР | Кількість  нарахованих балів |
| RПР > 40 % | 4 |
| 30 %  RПР < 40 % | 3 |
| 20 %  RПР < 30 % | 2 |
| 5 %  RПР < 2 % | 1 |
| RПР < 5 % | 0 |

Провівши оцінку за методикою «Експерт-Рейтинг», порівняйте її з розрахунками в завданні 13 з точки зору методики та результатів. Визначте сильні і слабкі, на вашу думку, сторони методик із завдань 13 і 14.

***Завдання 15***

На підставі методики К. Щіборща проведіть оцінку конкурентоспроможності підприємств-конкурентів. Вибір конкурентів і пошук первинної інформації (фінансової звітності) – індивідуальна попередня робота студентів. В якості джерела інформації можливо скористатится сайтом smida.gov.ua, де ПАТ викладають свою квартальну та річну звітність.

***Методичні рекомендації***

Згідно з методикою К. Щіборщ оцінка конкурентоспроможності розраховується на основі двох груп показників, що характеризують ефективність господарської діяльності і фінансовий стан підприємств-конкурентів:

Ефективність господарської діяльності характеризується рядом показників:

– рентабельність продукції (чистий прибуток / обсяг реалізації);

– нерозподілений прибуток на 1 грн. сукупних активів;

– нерозподілений прибуток до власних коштів;

– частка зносу основних засобів в первісній вартості;

– нерозподілений прибуток до величини оборотних коштів.

Фінансовий стан підприємства характеризується такими показниками:

– коефіцієнт поточної ліквідності (оборотні активи / короткострокові зобов'язання);

– коефіцієнт термінової ліквідності ((грошові кошти + короткострокові фінансові вкладення + дебіторська заборгованість) / короткострокові зобов'язання);

– коефіцієнт абсолютної ліквідності ((грошові кошти + короткострокові фінансові вкладення) / короткострокові зобов'язання)

– відношення чистого оборотного капіталу (різниці оборотних коштів і короткострокових зобов'язань) до обсягу реалізації за звітний період;

– частка власних коштів в сукупних пасивах (валюті балансу).

Далі потрібно провести нормування отриманих результатів (зіставлення з нормативом) і присвоєння балів в залежності від рівня виконання нормативу (табл. 15.1).

*Таблиця 15.1*

**Балова шкала параметрів оцінки КСП**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники /  оцінка | Добре  (2) | Задовільно  (1) | В районі  гранично допустимого значення  (0) | Незадовільно  (-1) | Вкрай  незадовільно  (-2) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Рентабельність продукції | >0,2 | 0,05–0,2 | 0–0,05 | –0,2–0 | <–0,2 |

*Закінчення табл. 15.1*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Нерозподілений прибуток до валюти балансу | >0,15 | 0,05–0,15 | 0–0,05 | –0,1–0 | <–0,1 |
| Нерозподілений прибуток до власних коштів | >0,45 | 0,15–0,45 | 0–0,15 | –0,3–0 | <–0,3 |
| Частка зносу основних засобів | <0,2 | 0,2–0,3 | 0,3–0,45 | 0,45–0,6 | >0,6 |
| Нерозподілений прибуток до оборотних коштів | >0,3 | 0,1–0,3 | 0–0,1 | –0,2–0 | <–0,2 |
| Поточна ліквідність | >1,3 | 1,15–1,3 | 1–1,15 | 0,9–1 | <0,9 |
| Термінова ліквідність | >1,0 | 0,8–1,0 | 0,7–0,8 | 0,5–0,7 | <0,5 |
| Абсолютна ліквідність | >0,3 | 0,2–0,3 | 0,15–0,2 | 0,1–0,15 | <0,1 |
| Відношення чистого оборотного капіталу до обсягу реалізації за звітний період | >0,22 | 0,12–0,22 | 0–0,12 | –0,11–0 | <–0,11 |
| Частка власних коштів в сукупних  пасивах (валюті балансу) | >0,5 | 0,2–0,5 | 0,1–0,2 | 0,03–0,1 | <0,03 |

Значення показників рекомендується оцінювати за п'ятибальною шкалою:

– «добре» – 2 бали;

– «задовільно» – 1 бал;

– «в районі гранично допустимого значення» – 0;

– «незадовільно» – (–1) бал;

- «вкрай незадовільно» – (– 2) бали;

Розрахунок підсумкового бала КСП конкурентів знаходиться як сума балів, присвоєних кожному з 10 показників методики, на підставі ступеня відповідності нормативу.

***Завдання 16***

На підставі результатів опитування споживачів послуг поштової логістики (табл. 16.1 і 16.2), порівняйте конкурентів на цьому ринку «Автолюкс» та «Нову Пошту».

*Таблиця 16.1*

**Основні дані для розв’язання завдання 16**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показники** | **Нова Пошта** | **Автолюкс** | **Шкала** |
| 1. Кількість відділень в Харкові | 52 | 8 | – |
| 2. Швидкість доставки | 3,7 | 3,5 | 1 – дуже повільно  5 – дуже швидко |
| 3. Збереження вантажу | див. табл. 16.2 | 4,8 | 1 – вантаж дуже пошкоджений  5 – вантаж зовсім не пошкоджений |
| 4. Точність доставки | 4,1 | 4,2 | 1 – дуже не точно  5 – дуже точно |
| 5. Робота з інтернет-магазинами | 4,8 | див. табл. 16.2 | 1 – дуже рідко є можливість скористатися  5 – дуже добре налагоджена |
| 6. Якість обслуговування | 4,7 | 4,8 | 1 – дуже погано  5 – дуже добре |
| 7. Швидкість обслуговування | див. табл. 16.2 | 4,2 | 1 – дуже повільно  5 – дуже швидко |
| 8. Зручність розташування офісу | 4,7 | 2,9 | 1 – дуже незручно  5 – дуже зручно |
| 9. Цінова категорія послуги | 3,4 | див. табл. 16.2 | 1 – ціна значно вища, чим у конкурентів  5 – ціна значно нижча, чим у конкурентів |
| 10. Яка частка ваших поштовых пересилок приходиться на цього оператора? | 63,2 % | 18,9 % | середнє значення |

*Таблиця 16.2*

**Варіантні дані для вирішення завдання 16**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Варіант | База оцінки | Збереження вантажу, Нова Пошта | Робота з інтернет-магазинами, Автолюкс | Швидкість обслуговування, Нова Пошта | Цінова категорія, |
| 1 | Автолюкс | 4,9 | 2,1 | 3,1 | 3,8 |
| 2 | Н. Пошта | 4,8 | 2,2 | 3,2 | 3,7 |
| 3 | Автолюкс | 4,7 | 2,3 | 3,3 | 3,6 |
| 4 | Н. Пошта | 4,6 | 2,4 | 3,4 | 3,5 |
| 5 | Автолюкс | 4,5 | 2,5 | 3,5 | 3,3 |
| 6 | Н. Пошта | 4,9 | 2,1 | 3,1 | 3,2 |
| 7 | Автолюкс | 4,8 | 2,2 | 3,2 | 3,8 |
| 8 | Н. Пошта | 4,7 | 2,3 | 3,3 | 3,7 |
| 9 | Автолюкс | 4,6 | 2,4 | 3,4 | 3,6 |
| 10 | Н. Пошта | 4,5 | 2,5 | 3,5 | 3,5 |
| 11 | Автолюкс | 4,9 | 2,1 | 3,1 | 3,3 |
| 12 | Н. Пошта | 4,8 | 2,2 | 3,2 | 3,2 |
| 13 | Автолюкс | 4,7 | 2,3 | 3,3 | 3,8 |
| 14 | Н. Пошта | 4,6 | 2,4 | 3,4 | 3,7 |
| 15 | Автолюкс | 4,5 | 2,5 | 3,5 | 3,6 |
| 16 | Н. Пошта | 4,9 | 2,1 | 3,1 | 3,5 |
| 17 | Автолюкс | 4,8 | 2,2 | 3,2 | 3,3 |
| 18 | Н. Пошта | 4,7 | 2,3 | 3,3 | 3,2 |
| 19 | Автолюкс | 4,6 | 2,4 | 3,4 | 3,8 |
| 20 | Н. Пошта | 4,5 | 2,5 | 3,5 | 3,7 |
| 21 | Автолюкс | 4,9 | 2,1 | 3,1 | 3,6 |
| 22 | Н. Пошта | 4,8 | 2,2 | 3,2 | 3,5 |
| 23 | Автолюкс | 4,7 | 2,3 | 3,3 | 3,3 |
| 24 | Н. Пошта | 4,6 | 2,4 | 3,4 | 3,2 |
| 25 | Автолюкс | 4,5 | 2,5 | 3,5 | 3,8 |
| 26 | Н. Пошта | 4,9 | 2,1 | 3,1 | 3,7 |
| 27 | Автолюкс | 4,8 | 2,2 | 3,2 | 3,6 |
| 28 | Н. Пошта | 4,7 | 2,3 | 3,3 | 3,5 |
| 29 | Автолюкс | 4,6 | 2,4 | 3,4 | 3,3 |
| 30 | Н. Пошта | 4,5 | 2,5 | 3,5 | 3,2 |

***Методичні рекомендації***

Для вирішення завдання скористаєтеся підходом, наведеним в завданні 8 (формула 8.1), коли розраховуються одиничні показники КС за такими чинниками шляхом ділення показника оцінюваного об'єкта на показник базового. Зверніть увагу на шкалу оцінки – вона вказує, що за всіма показниками діє принцип «чим більше, тим краще», тобто зв'язок прямий (включаючи дані про КС за ціною).

Показники з 1 по 8 зведіть в груповий коефіцієнт КС за якістю. Показник 9 є підставою для розрахунку коефіцієнту КС за ціною. Інтегральний показник КС розраховується, традиційно, як добуток коефіцієнтів КС за якістю і за ціною.

Розрахований інтегральний показник КС підприємства поштової логістики порівняйте з показником 10 в табл. 2.13, подумайте, як співвідносяться результати вашої оцінки з цим показником.

***Завдання 17***

Оцініть рівень КС «Сумського фарфорового заводу» щодо його конкурента «Коростенського фарфорового заводу» на підставі інформації про рівень КС їх основних видів продукції.

При яких цінах на тарілки «Сумського фарфорового заводу» їх рівень КС зрівняється з конкурентом (тобто буде дорівнювати 1)?

Вихідні дані для розрахунків представлені в табл. 17.1 і 17.2.

*Таблиця 17.1*

**Основні дані для вирішення завдання 17**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Найменування тарілки | Оцінка рівня якості, бали по 10-бальній шкалі | | Ціна, грн./шт. | | Суми: частка вида тарілки в обсягу виробництва |
| Суми | Коростень | Суми | Коростень |
| 240 мілка | А | 8,5 | 20,5 | 21,5 | 0,256 |
| 220 глибока | 7,5 | B | 25,2 | 24,8 | 0,032 |
| 200 глибока | 7,7 | 8,1 | C | 19,7 | 0,116 |
| 200 мілка | 6,9 | 7,6 | 18,9 | D | 0,130 |
| 180 глибока | E | 8,5 | 18,1 | 18,5 | 0,412 |
| 180 мілка | 8,2 | F | 17,2 | 17,4 | 0,054 |

*Таблиця 17.2*

**Варіантні дані для вирішення завдання 17**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Варіант | A | B | C | D | E | F |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 8,1 | 8,2 | 19,4 | 19,5 | 9,1 | 7,8 |
| 2 | 8,2 | 8,3 | 19,3 | 19,6 | 9,2 | 7,9 |

*Закінчення табл. 17.2*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3 | 8,3 | 8,4 | 19,2 | 19,7 | 9,3 | 8 |
| 4 | 8,4 | 8,5 | 19,1 | 19,8 | 9,4 | 8,1 |
| 5 | 8,5 | 8,6 | 19,3 | 19,4 | 9,5 | 7,7 |
| 6 | 8,6 | 8,3 | 19,2 | 19,1 | 9,6 | 7,9 |
| 7 | 8,2 | 8,3 | 19,1 | 19,6 | 9,2 | 7,9 |
| 8 | 8,3 | 8,4 | 19,3 | 19,7 | 9,3 | 8 |
| 9 | 8,4 | 8,5 | 19,4 | 19,8 | 9,4 | 8,1 |
| 10 | 8,5 | 8,6 | 19,3 | 19,4 | 9,5 | 7,7 |
| 11 | 8,3 | 8,3 | 19,2 | 19,8 | 9,1 | 7,8 |
| 12 | 8,4 | 8,2 | 19,1 | 19,4 | 9,2 | 7,9 |
| 13 | 8,5 | 8,3 | 19,3 | 19,1 | 9,3 | 8 |
| 14 | 8,6 | 8,4 | 19,2 | 19,6 | 9,4 | 8,1 |
| 15 | 8,2 | 8,5 | 19,1 | 19,7 | 9,5 | 7,7 |
| 16 | 8,3 | 8,6 | 19,3 | 19,8 | 9,6 | 7,9 |
| 17 | 8,4 | 8,3 | 19,3 | 19,4 | 9,2 | 7,9 |
| 18 | 8,2 | 8,3 | 19,2 | 19,1 | 9,3 | 8 |
| 19 | 8,3 | 8,4 | 19,1 | 19,6 | 9,4 | 8,1 |
| 20 | 8,4 | 8,5 | 19,1 | 19,7 | 9,5 | 7,7 |
| 21 | 8,5 | 8,3 | 19,3 | 19,8 | 9,6 | 7,9 |
| 22 | 8,5 | 8,3 | 19,2 | 19,8 | 9,2 | 8 |
| 23 | 8,6 | 8,4 | 19,1 | 19,4 | 9,3 | 8,1 |
| 24 | 8,2 | 8,5 | 19,3 | 19,8 | 9,4 | 7,7 |
| 25 | 8,3 | 8,6 | 19,3 | 19,4 | 9,5 | 7,8 |
| 26 | 8,4 | 8,3 | 19,2 | 19,1 | 9,3 | 7,9 |
| 27 | 8,4 | 8,2 | 19,1 | 19,6 | 9,4 | 8 |
| 28 | 8,2 | 8,3 | 19,1 | 19,7 | 9,5 | 8,1 |
| 29 | 8,3 | 8,4 | 19,3 | 19,8 | 9,6 | 7,7 |
| 30 | 8,4 | 8,5 | 19,2 | 19,8 | 9,2 | 7,9 |

***Методичні рекомендації***

Розрахуйте групові показники КС продукції «Сумського фарфорового заводу» за якістю і за ціною, потім інтегральний показник КС продукції – як добуток коефіцієнтів КС за якістю і за ціною. Для визначення рівня КС підприємства «Сумський фарфоровий завод» порахуйте середньозважене значення рівня КС його продукції, де «вагами» виступають частки відповідних видів тарілок в обсягах виробництва.

Для знаходження граничних цін, складіть рівняння з однією невідомою – ціною тарілки виробництва «Сумського фарфорового заводу». У лівій і правій частинах рівності запишіть значення для розрахунку рівня КС відповідного виду продукції. Розрахунки граничної ціни проводити по кожному з видів тарілок окремо.***Завдання 18***

Визначити основні напрями соціальної відповідальності ВУЗу (перед студентами, викладачами, суспільством, підприємствами; а також у зворотному напряму) та відповідно заповнити табл. 18.1.

***Методичні вказівки***

Вищий учбовий заклад (далі – ВУЗ) – це юридична особа, що реалізовує відповідно до ліцензії освітні програми вищої професійної освіти, і традиційно є об'єктом вивчення різних наук: економічних, юридичних, соціологічних, педагогічних і інших. ВУЗ – це важливий соціальний інститут, в якому створюються суспільні блага (освітні послуги) і нормативи, зразки поведінки, взаємин в колективі і із зовнішнім середовищем – із зацікавленими сторонами (зовнішніми партнерами, клієнтами, органами влади і т. п.).

ВУЗ володіє наступними властивостями соціального інституту:

– стійкістю форми організації спільної діяльності людей;

– здатністю інтегруватися з соціально-політичною, ідеологічною і ціннісною структурою регіону;

– спрямованістю освітніх послуг вузу на обслуговування і розвиток людини;

– наявністю матеріальних засобів і умов, що забезпечує успішне здійснення соціальних функцій;

– є генератором соціальних норм поведінки, що здійснює соці15альний контроль їх дотримання.

Для розуміння ролі вузу як соціально відповідального інституту необхідно розглянути функції, які він виконує через займане в суспільстві положення:

1) відтворення суспільного інтелекту – надання суспільству освітніх послуг, направлених безпосередньо на обслуговування людини і вільний його розвиток;

2) підготовку висококваліфікованих кадрів – еліти суспільства як одного з вирішальних чинників розвитку системи освіти в цілому, а також забезпечення науково-технічного і соціально-економічного прогресу країни;

3) формування ринку праці – створювані у вузі нові знання напряму впливають на ринок праці, заставляючи переоцінювати значення тих або інших професійних навиків, змінюючи кількісні і якісні вимоги до трудових ресурсів;

4) розвиток культури і норм поведінки (кодекс поведінки, логотип і фірмовий стиль, колективний договір, положення по оплаті праці, винагородам і преміям), наявність і дотримання яких багато в чому визначає психологічний клімат у вузі і його ринкову капіталізацію;

5) стабілізацію соціальних стосунків – вуз виступає активним учасником соціальних взаємодій із зацікавленими сторонами і безліччю представників соціального середовища регіону, якому він знаходиться.

Результати досліджень оформіть у таблиці за зразком, що приведено нижче (табл. 18.1).

*Таблиця 18.1.*

**Напрями соціальної відповідальності ВУЗу**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Відповідальність перед: | Напрями соціальної відповідальності | |
| ВУЗу | Студентів |
| – ВУЗом |  |  |
| – студентами |  |  |
| – викладачами |  |  |
| – підприємствами |  |  |
| – суспільством (у т. ч. органи влади) |  |  |
| Відповідальність перед: | Напрями соціальної відповідальності | |
| Викладачів | Підприємств |
| – ВУЗом |  |  |
| – студентами |  |  |
| – викладачами |  |  |
| – підприємствами |  |  |
| – суспільством (у т.ч. органи влади) |  |  |

***Завдання 19***

На прикладі конкретних ситуацій визначити які з напрямів соціальної програми застосовують у зазначених підприємствах:

1) Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є елементом стратегії ведення бізнесу ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна». Наша відданість зазначеній ідеї закріплена у Місії та Цінностях компанії. КСВ є складовою наших бізнес планів і одним із критеріїв, згідно яких ми оцінюємо результати роботи наших працівників. Збільшення кількості та складності екологічних та соціальних питань, які потребують уваги, спонукають нас визначити пріоритетні напрямки діяльності. Найбільш значимими для підприємства та його зацікавлених сторін є наступні сфери:

– збереження водних ресурсів;

– енергозбереження та захист клімату;

– збір та переробка відходів;

– здоровий спосіб життя;

– розвиток наших працівників.

Перераховані пріоритети безпосередньо пов’язані з бізнес завданнями. Наприклад, внаслідок розширення асортименту продукції, ініціативи, спрямовані на пропаганду здорового способу життя, сприяють задоволенню зростаючого інтересу споживачів к збереженню власного здоров’я. Зниження ресурсомісткості виробництва поєднується з екологічними програмами щодо раціоналізації використання енергії, води та пластикової упаковки.

2) Активно підтримує розвиток спорту широко знана в світі компанія «Мак-Дональдс». Тільки у Великобританії на розвиток футболу нею виділено 31,5 млн. доларів. Крім того, вона бере діяльну участь у реалізації програми із запобігання наркоманії, нагромадивши в цьому плані певний досвід у ході соціальної роботи в Гватемалі. Серед результатів соціально орієнтованої роботи можна назвати «гватемальський» досвід компанії «Мак-Дональдс» щодо підтримки спеціалізованих програм зі зміцнення дружби між дітьми різних національностей, розвитку патріотизму.

3) Починаючи з серпня 1998 р. компанія British Airways ініціювала благодійну програму «British Airways – дітям України». Наступного ж дня після її презентації громадськості відбулася перша акція програми під назвою «Олімпійські Ігри для безпритульних дітей Києва». В олімпіаді, ініційованій British Airways для дітей притулку «Отчий Дім» і підтриманій компаніями Coca-Cola та Nestle, взяло участь 120 дітей. Компанія British Airways провела акцію, що мала назву «1 гривня» і полягала в тому, що всі охочі допомогти дітям могли надіслати на адресу Гала-Радіо 1 гривню. Зібрані кошти було передано до спеціалізованого дитячого садка «Надія», де лікуються та проходять реабілітацію діти, хворі на дитячий церебральний параліч. Більше п’яти років представництво British Airways в Україні опікується безпритульними дітьми, які проходять соціальну реабілітацію в центрі «Отчий Дім». Тут постійно живуть і виховуються понад 50 хлопчиків і дівчаток. Персонал British Airways, їх партнери й клієнти допомагають вихованцям «Отчого Дому» продуктами, одягом, спортивним обладнанням, різноманітними подарунками до свят. У ході кампанії «Відкрий своє серце дітям», співробітники її представництва в Україні зібрали понад 400 іграшок, які надалі були розподілені між вихованцями «Отчого Дому», дитячого садочка «Надія» (для дітей, хворих на церебральний параліч) та дитячого будинку «Малятко» (для дітей-сиріт із затримкою психічного розвитку). У грудні 2001 р. компанія подарувала обласній дитячій лікарні машину швидкої медичної допомоги. Разом із Національною Радою дитячих та піонерських організацій представництво British Airways в Україні провело конкурс «На крилах мрій» серед дітей до 16 років на найкращу модель літака. Переможець конкурсу здійснив подорож до Лондона разом з British Airways.

***Методичні вказівки***

Соціальні програми компаній в світі, як правило, розглядають за наступними напрямами:

– екологічна відповідальність;

– відповідальність перед персоналом;

– пропаганда здорового способу життя;

– розвиток освіти, культури та масових комунікацій;

– пропаганда патріотизму, дружби народів, відповідальності громадян перед суспільством;

– соціальні програми для місцевої громади.

**САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ**

# ТЕМА 1. СУЧАСНІ ТЕОРІЇ КОНКУРЕНЦІЇ

**Питання для самостійного опрацювання**

1. Конкурентні переваги підприємств за умов цінової та нецінової конкуренції.

2. Особливості інституціонального середовища України і його вплив на конкуренцію.

3. Вплив процесів глобалізації на конкурентну боротьбу

**Тема рефератів**

1. Монополія і конкуренція в господарській системі України.

2. Види конкуренції та їх особливості в Україні.

3. Нормативно-правові засади економічної конкуренції як об’єкта державного регулювання.

**Кейс 1 для самостійного опрацювання «Міленіум»** – **конкурент-невидимка**

*Джерело: http://forbes.ua/magazine/forbes/1354532-konkurent-nevidimka -- Опубліковано в журналі «Форбс-Україна», №7, липень 2013 року*

Дніпропетровська шоколадна фабрика Millenium складається з двох рівнів: над трьома поверхами, зведеними в 1970 х, нагромаджується сучасна надбудова. Безглуздий зовнішній вигляд – наслідок динамічного зростання: за чотири роки компанія подвоїла випуск продукції, при тому, що ринок за цей час скоротився на чверть. Щоб поставити додаткові лінії, довелося надбудовувати два поверхи. У 2012-му обсяг продажів Millenium досяг 350 млн гривень.

Найпевніше компанія відчуває себе в сегменті коробкових цукерок. Продажі солодощів під маркою «Любимов» в 2012 році перевищили 100 млн гривень. За підсумками І кварталу 2013 го «Любимов», згідно з даними дослідницького агентства Nielsen, займає 4,6 % ринку. «В Україні конкуренція серед виробників коробкових цукерок вище, ніж в Росії і Польщі, – зазначає директор з маркетингу «Крафт Фудз Україна» Наталія Ревіка. – Понад сім активних гравців серйозно інвестують в медійну і торгову підтримку». Лідирує Ferrero Roсher з часткою 11 %.

На такому конкурентному ринку дніпропетровська компанія досягла успіху без телевізійної реклами. Як їй це вдалося? Маркетологи Millenium довгий час уникали лобового зіткнення з сильними конкурентами. «Любимов» виходив в сегменти, які здавалися лідерам занадто маленькими і нецікавими. «Ми весь час намагалися робити те, чого до нас ніхто не робив», – пояснює співвласник компанії Євген Шаріна.

Гарними «продуктовими» прізвищами ми, на жаль, не володіємо», – сміється Шаріна. У 1993 році разом з Євгеном Дверісом і Веніаміном Демченко він налагодив виготовлення безалкогольних напоїв в Дніпрі. У 1996 м купили лінію з виробництва шоколаду, на якій випускали плитки Mauxion і Alpen Gold за ліцензіями німецьких компаній Ludwig Schokolade і Stollwerсk.

На початку 2000-х підприємці почали виробляти пористий шоколад Millenium, який швидко став популярним. «Вони вдало вибрали момент. Інтерес до пористого шоколаду підігріла реклама батончика Aero від Nestlé. Пам'ятаєте? «Бульбашки, що просто тануть в роті», – розповідає партнер маркетингової компанії Spring Marketing Group Оксана Мороз. – Але на відміну від Nestlé, у Millenium був не маленький батончик, а велика плитка».

На ринок коробкових цукерок дніпропетровці вийшли в 2006 році. Назва марки вибрали експериментальним шляхом. Компанія випустила солодощі під трьома назвами: крім «Любимов» – «Злато російське» і «Чарівний». «Смак був абсолютно однаковий, але« фамільний» шоколад продавався краще», – згадує маркетинг директор Millenium Аріна Шебанова.

На ринку домінували цукерки «Київ вечірній» і їх клони, а також всілякі асорті. Дніпропетровці зробили цукерки у вигляді сердечок, упакувавши кожне в барвисту обгортку. «Продукт зовні нагадував дорогі європейські цукерки, наприклад бельгійські Guylian», – каже власник консалтингової компанії «Слідопит» Вадим Пустотін, який проводив бренд аудит для «Любимов».

У 2008 році продажі «Любимов» перевищили 20 млн гривень, марка увійшла в десятку найбільш продаваних в категорії коробкових цукерок. Одними з основних причин успіху, на думку Мороз, стали форма і вдала назва, які дозволили без будь-якої реклами сформувати привабливий емоційний образ продукту – «подарунок для коханих». Основні продажі марки припадали на 14 лютого і 8 березня. Зростаюча популярність Дня закоханих виявилася дуже до речі, підтверджує Шаріна.

Від конкурентів цукерки «Любимов» відрізнялися розміром упаковки. Вони продавалися в невеликій коробці масою 125 г. Коштував міні варіант близько 15 гривень – дешевше, ніж більшість продукції в цьому сегменті. «Невисока ціна дозволила розширити коло клієнтів і збільшити частоту покупок», – вважає Пустотін. Втім, дешевизна була оманливою. За словами Шебанової, кілограм вітчизняних коробкових цукерок коштував тоді в середньому 50 гривень, продукція «Любимов» – 80 гривень.

Великі гравці довго не звертали уваги на дніпропетровські сердечка. «Занадто вузька для нас ніша, до того ж в преміальному сегменті», – підтверджує директор з корпоративних питань Nestlé Геннадій Радченко.

Утвердившись в сегменті «подарункових солодощів», Millenium приступив до освоєння інших ніш. Перед кризою фабрика випустила шоколадні трюфелі з мигдалем. Чому саме такі цукерки? «В Україні набиравпопулярність французький трюфель, ми вирішили випустити щось подібне», – пояснює Шебанова. «Щоб досягти успіху в нишевой стратегії, компанія повинна бути гнучкою і« чути »ринок», – схвалює таке рішення стратег агентства Adventa Lowe Вадим Вавриш.

Криза зіграла на руку дніпропетровцям. Після девальвації імпортні цукерки подорожчали майже вдвічі і українці охоче переключилися на трюфелі від «Любимов». За 1,5 року виручка від продажу трюфелів зрівнялася з доходом від сердечок.

У 2009 м в портфелі Millenium з'явилися фрукти в шоколаді. Ідея народилася після опитування споживачів. З'ясувалося, що багато хто купує мигдаль в шоколадному трюфелі, вважаючи, що такі цукерки менш шкідливі, ніж звичайні шоколадні. Конкуренти вже продавали чорнослив, вишню і курагу в шоколаді, дніпропетровська фабрика значно розширила асортимент, додавши екзотичні інжир, ананас і ін.

Головне правило Millenium при виведенні нових цукерок на ринок – продукт повинен відрізнятися від солодощів сильних конкурентів. Справа не в бажанні здивувати споживачів. «Якщо ми зайдемо зі своїми цукерками на територію, наприклад, «Крафта» або «Рошен», вони можуть почати цінову війну, – пояснює Шебанова. – У ній ми точно програємо».

До середини 2012 року Millenium не надала на телевізійну рекламу «Любимов» ні копійки. Для порівняння: за останні п'ять років компанія «Конті», за оцінкою медіа-агенції UM, витратила на телерекламу бренду Esfero близько 34 млн гривень. Цукерки цієї марки не набагато випереджають «Любимов»: їх частка ринку 6,5 %.

«Для масштабної ТВ-кампанії «Любимов» у нас не було грошей», – зізнається Шебанова. Викручувалися як могли. Наприклад, при запуску «Фруктів в шоколаді» в супермаркетах встановили шоколадні фонтани з розкладеними навколо цукатами. Кілька років тому Millenium спільно з пивним гігантом Sun InBev провів акцію, яка мала назву «Для неї і для нього»: шоколадні сердечка продавали в наборі з пивом Stella Artois.

А ось на мерчандайзинг Millenium не скупився. «Любимов» завжди намагався зайняти краще місце на полиці, щоб покупець неодмінно його помітив», – розповідає колишній керівник відділу маркетингу мережі супермаркетів «Перекресток» Сергій Янчук. «Фрукти в шоколаді» розмістили поруч зі свіжими фруктами, а трюфелі з мигдалем – на стійках біля кас. «Три чверті споживачів не знають, які саме цукерки хочуть купити, і приймають рішення безпосередньо у полки», – зазначає Ревіка з «Крафт Фудз».

У минулому році дніпропетровці змінили стратегію. Під маркою «Любимов» Millenium вивів на ринок цукерки «Prestige Асорті»: схожі продукти є у «АВК», Nestlé і «Рошен». Змінилася і маркетингова політика: в листопаді грудні 2012 року реклама бренду «Любимов» не сходила з екранів каналу «1 + 1». Успішний експеримент? Масштабна кампанія призвела до зростання продажів, ринкова частка цукерок під маркою «Любимов» зросла на 1 п. п. Але в Millenium визнають, що прорватися у вищу лігу з нальоту не вдалося, результатами продажів «Асорті» в компанії не дуже задоволені. «З першого разу не вийшло відкусити від великого пирога, – констатує Шебанова. – Незвичайні продукти вдаються краще». Добудовувати ще один поверх до фабрики поки не доведеться.

**Завдання:**

1. Складіть список основних конкурентів шоколадної фабрики Millenium. Збудуйте їх в порядку рейтингу згідно з вашою особистою споживчою думкою. Які, на вашу думку, конкурентні переваги кожної з названих компаній?

2. Чи можна без рекламного бюджету досягти успіху на ринку, де конкуренти витрачають на просування більш $ 40 млн на рік? Якщо ні, то чому? Якщо так, то як?

3. Які сегменти ринку вибирають маркетологи фабрики Millenium?

**ТЕМА 2. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ**

**Питання для самостійного опрацювання**

1. Економічні наслідки монополізації економіки в Україні.

2. Діяльність Антимонопольного комітету у сфері державних закупівель.

3. Здійснення контролю Антимонопольним комітетом за регулюванням цін (тарифів) на товари, що виробляються (реалізуються) суб’єктами природних монополій.

**Тема рефератів**

1. Особливості монополізації економіки в Україні.

2. Природні монополії в Україні: економічні особливості, проблеми державного регулювання і законодавчого забезпечення.

3. Світовий досвід антимонопольного регулювання.

**ТЕМА 3. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА  
 ПІДПРИЄМСТВА**

**Питання для самостійного опрацювання**

1. Адаптація підприємства до конкурентного середовища та механізм її забезпечення.

2. Етапи діагностики товарної політики конкурента.

3. Визначення пріоритетних конкурентів на ринку.

**Тема рефератів**

1. Фінансово-промислові групи як суб’єкти конкурентного середовища.

2. Методичні підходи до діагностики конкурентного середовища підприємства.

3. Галузеві особливості формування конкурентного середовища у вітчизняній економіці.

**Кейс 2 для самостійного опрацювання «Бізнес на меду: конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринку»**

*Джерело: http://forbes.ua/magazine/forbes/1376424-sotovyj-operator-biznes-na-medu -- опубліковано в журналі «Форбс-Україна» 6 вересня 2014 року.*

На стійці реєстрації готелю «Заслав» в місті Ізяславі, що в Хмельницькій області, 10 банок з різними сортами меду. Поруч – набір воскових свічок і полка медового мила, в кутку – плюшеві бджілки. Антураж видає власника: готель належить компанії «Бортнік» – найбільшому експортерові українського меду. Підприємство, яке виросло з невеликої сімейної пасіки Неоніли та Валентина Паньківська, тепер постачає продукцію в півтора десятка країн. Торішня виручка «Бортнік», в якому працюють 70 осіб, склала $ 9 млн. Як Паньківська стали лідерами? «Вони першими почали випускати брендований мед, якого чекав великий ритейл, і тому зайняли своє місце на ринку», – говорить їх конкурент Анатолій Салтан, директор компанії «Меганом-АП».

Все почалося 20 років тому. У директора місцевої виправної колонії Валентина Паньківського зірвалася вигідна угода. Бізнесмени із сусідньої Польщі замовили його установі партію вуликів. Замовлення було готове в строк, але поляки викупили тільки частину. В інші вулики Паньківський з дружиною вирішили заселити 50 бджолиних сімей. Влітку 1994 року зібрали перший урожай. Але збут вдалося налагодити лише в невеликих торгових точках, які погоджувалися продавати розливний мед з молочних бідонів. Великі магазини з такою тарою намагалися не зв'язуватися. «В Україні вже з'явилася категорія споживачів, яка купувала тільки фасований мед в магазинах, а не як по-старому – з бідонів», – згадує генеральний директоркомпанії «Мед України» Юрій Жук.

Паньківська вирішили піти назустріч клієнтам. План був простий: закуповувати товар у пасічників, розфасовувати його по банкам і поставляти в магазини. Ідея сподобалася колегам з Польщі. Один з них – співвласник компанії Sadecki Bartnik Януш Каштелевіч – запропонував українцям створити спільне підприємство. У 1999 році партнери вдарили по руках, і в Ізяславі з'явилася компанія «Бортнік». 49 % в ній належить Неонілі Паньківській, 51 % – Каштелевічу. Партнери купили фасувальну лінію і спеціальні шафи для декрісталлізаціі. У них можна було розтоплювати і розливати в тару раніше засахарівшийся мед (до речі, для більшості сортів меду це цілком нормальне явище, деякі можуть кристалізуватися через тиждень-два після відкачування). Спеціальні фільтри відокремлювали щільні частинки, завдяки чому мед довше залишався рідким. Інвестиції в устаткування склали близько $ 30 000.

Вкладення окупилися з лишком. Магазини охоче брали на продаж добре оформлений продукт в невеликих банках і декоративних діжках. Проривом для «Бортнік» стала поява його меду в великих торгових мережах. Дебют компанії в ретейлі відбувся в мережі Billa, яка відкрила свій перший український супермаркет в 2000 році. Пізніше фасований мед з'явився на полицях мереж Fozzy, METRO, «Сільпо» і «Фуршет». За чотири роки роботи «Бортнік» зайняв 35 % ринку, а його виручка зросла майже до $ 4 млн.

 Єдиним фактором, що стримує зростання компанії, була сезонність. За словами Паньківській, українці сприймають мед швидше як ліки, а не ласощі. Тому пік попиту припадає на зимовий період. «Влітку ми були змушені зупиняти виробництво і відправляти працівників у відпустку», – згадує вона. Вихід підказав Каштелевіч. Поляк допоміг налагодити збут у себе на батьківщині, де мед входить в щоденне меню. До того ж європейський ринок вигідно відрізнявся від українського високими цінами. Наприклад, кілограм меду з соняшнику в країнах ЄС можна було продати втричі дорожче, ніж в Україні. А деякі сорти і зовсім були для європейців дефіцитом. «Якийсь час в Польщі не сіяли гречку, і там був дефіцит гречаного меду, якого у нас в надлишку», – пояснює Паньківська.

Після того як мед від «Бортнік» потрапив на полиці найбільшої польської мережі Biedronka, поставки компанії в цю країну збільшувалися щомісяця. Окрилені успіхом партнери вирішили замахнутися і на інші ринки. Для цього вони за   
$ 1,2 млн побудували дві лабораторії, які жорстко контролювали якість меду від постачальників. «Для європейських торгових мереж наявність такої експертизи було необхідною умовою», – підкреслює Паньківська. Міжнародні стандарти якості відкрили дорогу в інші країни ЄС. У 2003 році український мед з'явився в магазинах Німеччини, Великобританії та Голландії.

Міжнародну експансію «Бортнік» стримували лише китайські виробники – їх товар був удвічі дешевший за український. Паньківській і Кашталевічу допоміг випадок. У 2002-му вибухнув «антибіотиковой» скандал: в партії китайського меду знайшли сліди антибіотиків. ЄС ввів дворічне ембарго на поставки з Піднебесної. Скориставшись цим, «Бортнік» збільшив експорт на 50 %.

«Для Європи якість українського меду виявилося набагато важливіше дешевизни китайського», – зазначає Ігор Остапчук, експерт з аграрних ринків Українського клубу аграрного бізнесу.

Через рік після виходу в ЄС «Бортнік» з'явився в магазинах США. За словами Паньківської, на американський ринок компанія потрапила через представників української діаспори, які самі стали закуповувати їх продукцію.

У 2007 році зовнішні продажі Ізяславського виробника склали 2800 т (близько половини всього українського експорту меду), а їх виручка зросла до $ 7 млн.

Крім основної продукції в 2008 році партнери запустили виробництво лікувальних сумішей на основі меду: з прополісом, пергою і бджолиним маточним молочком. Для цього були куплені спеціальні змішувачі. «Похідні продукти з меду в Україні завжди були затребувані», – констатує Світлана Рябініна з компанії «Дар бджіл», що спеціалізується на випуску лікувальних медових сумішей. Тепер лінійка цих продуктів продається як в магазинах, так і в аптеках країни.

Європейці ж і донині прихильні до українського меду. Після підписання політичного розділу угоди про асоціацію між Україною та ЄС європейські імпортери української продукції до 1 листопада 2014 року були позбавлені від сплати мита в розмірі 17,3 % (оновлено: до 31 грудня 2015 року). Виробники меду вже використали близько половини своїх квот на поставки в ЄС. «Бортнік», 85 % продукції якого відправляється в ЄС, активно користується можливістю. «Експорт на пільгових умовах, безумовно, призведе до збільшення наших поставок», – прогнозує Олександр Сапіга, менеджер відділу зовнішньоекономічної діяльності компанії.

У найближчих планах «Бортнік» налагодити експорт ще одного цінного продукту – падевого меду з хвойних дерев. «Наші покупці з Німеччини його дуже шукають, але в Україні такий мед не збирають, вважаючи його побічною продукцією. Будемо говорити з пасічниками », – ділиться планами Паньківська.

У виробничу базу «Бортнік» вже інвестовано близько $ 3 млн. І це далеко не межа, впевнені підприємці. Не за горами чергове розширення виробництва. Подробиць бізнесвумен не розкриває, але каже, що готовий проект нового заводу, обладнання для якого, зокрема сучасні фільтри для меду, вже замовлено в Китаї. Паралельно українці ведуть переговори з міжнародним сюрвейером Control Union з приводу сертифікації своїх продуктів як органічних. За словами Паньківської, така продукція сьогодні в моді, та й ціни на неї в два рази вище.

Завдання:

1. Які основні конкурентні сили на ринку меду і супутніх продуктів бджільництва (згідно матриці 5 сил М. Портера)?

2. Які конкурентні переваги компанії «Бортнік»? Які конкурентні переваги меду «Бортнік»? В чому різниця?

3. Як би ви охарактеризували участь компанії в міжнародній конкуренції? Чи всі українські виробники можуть виграти від діючих до кінця 2015 року європейських преференцій для українських товарів? Чому?

**ТЕМА 4. ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО СКЛАДОВИХ**

**Питання для самостійного опрацювання**

1. Сучасні тенденції розвитку фінансово-економічного потенціалу підприємства та його складових за умов недобросовісної конкуренції.

2. Переваги та недоліки методів оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

**Тема рефератів**

1. Управління потенціалом конкурентоспроможності малих підприємств.

2. Стратегічні методи оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

3. Закономірності формування та розвитку потенціалу підприємства у конкурентному середовищі.

# ТЕМА 5. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

**Питання для самостійного опрацювання**

1. Теорії конкурентних переваг підприємства.

2. Стратегічні чинники формування конкурентних переваг суб’єктів господарювання вітчизняної економіки.

3. Методика розрахунку показників оцінювання конкурентних переваг інноваційної та логістичної діяльностей підприємства.

**Тема рефератів**

1. Напрями формування конкурентних переваг підприємства.

2. Інформаційна база оцінювання формування конкурентних переваг підприємства.

3. Джерела формування конкурентних переваг підприємств різних форм власності.

**Кейс 3 для самостійного опрацювання «Конкуренція в будівельному бізнесі під час кризи»**

*Джерело: http://forbes.ua/opinions/1371658-5-faktorov-uspeha-v-stroitelnom-biznese-vo-vremya-krizisa* – *опубіиковано в журналі «Форбс-Україна» 26 травня 2014 року.*

Будівельну галузь прийнято вважати однією з найбільш чутливих до кризових явищ. 2014 рік, що почався з подій на Майдані, які призвели до зміни влади, потім увійшла в стадію фінансово-економічної та політичної кризи.

Як наслідок, ми очікуємо стагнації економіки і згортання ділової активності, зниження інвестицій, промвиробництва і ВВП. Але навіть в такому положенні на думку Максима Микитася, президент Української державної будівельної корпорації «Укрбуд» можливості для зростання є: «На прикладі будівельного бізнесу, до якого я маю безпосереднє відношення, хочу показати, як можна отримати вигоду навіть в такі важкі часи. Уявляю п'ять факторів успіху, які, як я сподіваюся, повинні надихнути український бізнес».

**Фактор 1. Бути готовим до кризи в будь-який момент**

Україна переживає не перший економічна криза, що повинно було дати кожному з нас додаткові очки до досвіду. Перша криза сталася в 1991 році з розвалом СРСР. Корпорація «Укрбуд» в той час була Міністерством будівництва України. Тоді валилося все, і ця структура була приречена. Але вона була реформована, і за рахунок цього вижила, хоча довго не могла прийти в себе.

Друга криза, 1998 року, був не менш руйнівним, але це була криза вже ринкової, а не радянської економіки – так ми навчилися долати девальвацію національної валюти, зростання процентних ставок, дефіцит грошей і згортання цілих галузей.

У 2000-ті роки ми вже вийшли на підйом. Криза 2008 року, по суті, ще триває. Але попередній досвід дав нам можливість виживати і в цих умовах. Ми навчилися залучати гроші інвесторів для будівництва, ми знайшли баланс між якістю споруджуваних об'єктів і ціною на них.

Звідси я роблю висновок, що кризи повторюються часто, і готуватися до них потрібно завчасно, витягуючи з них уроки. Не панікуйте, навчіться стримувати будь-який удар, прораховують кілька сценаріїв подальшого розвитку. Але найголовніше полягає в тому, що якщо від кризи може постраждати ваш бізнес, ваша репутація не повинна страждати ні за яких умов. Дбайте про репутацію завжди. Не дайте приводу звинуватити вас в тому, що ви поганий менеджер або нечесна компанія.

**Фактор 2. Бути готовим до того, що гроші прийдуть саме до вас**

Безумовно, універсальних правил не існує. Але навіть в умовах знецінення національної валюти можна отримати вигоду.

На ринку житла, будівництвом якого займається наша компанія, пройшли часи спекулятивних заробітків на перепродажі. 90 % житла, яке ми будуємо і продаємо, дістаються кінцевим користувачам. Коли курс гривні впав на 40 %, багато хто очікував зниження споживання і інвестицій. Купівля житла – один з інструментів не тільки інвестування, а й заощадження. Ми дали людям цей інструмент.

У квітні цього року ми поставили рекорд з продажу. Причина успіху полягала в тому, що накопичена нашими клієнтами валюта подорожчала, і при перекладі валюти в гривню для покупки житла наші клієнти виграли істотно. Вони не тільки не «затиснули» гроші, а й примножили їх, так як незабаром ця нерухомість знову подорожчає.

Ви повинні бути готовими до того, що навіть в таких непростих умовах ваш товар буде користуватися підвищеним попитом. Вам потрібно вчасно викласти свій товар на полиці. Зрозуміло, він повинен у вас бути.

**Фактор 3. Не намагатися заробити всі і відразу**

Непомірно дорогі кредити, скорочення доходів, курсові коливання – все це призводить до інфляції. Через падіння гривні ми, як і багато інших бізнесменів, змушені були підняти ціни. До цього нас підштовхнуло зростання цін на будівельні матеріали. Один тільки метал виріс в ціні на 40–50 %.

Ми підняли ціни лише на 20 %, свідомо занизивши свою власну рентабельність.

Ви не повинні бути жадібними. Навіть об'єктивні причини не переконають ваших клієнтів в тому, що ви високо підняли ціни. Поскупившись, ви втратите все. Залишайтеся людиною і громадянином, і пам'ятайте, що погано зараз всій країні, а не тільки вам одному.

**Фактор 4. Бути особливим навіть там, де складно виділитися**

Якщо я вам скажу, що нашою конкурентною перевагою є будівництво житлових будинків з цегли, ви навряд чи здивуєтеся. Але ви повинні розуміти, що переважна більшість забудовників зводять будинки з бетону, прекрасно знаючи, що споживачі хочуть жити саме в цегляному будинку, тому що він екологічно чистіший.

Однак бетон дешевше, і об'єкти з нього зводяться швидше. Ми свідомо робимо наголос саме на цеглі, поступаючись своїм прибутком і не зриваючи при цьому термінів здачі будинків в експлуатацію. Як наслідок, ми зараз будуємо 18 об'єктів, і за щомісячним оборотом виходимо на друге місце по Києву.

Навіть на ринку одноманітною продукції ви повинні чимось виділятися в кращу сторону. Дайте споживачеві те, чого не дають конкуренти, і вони вас за це віддячать. Коли на дворі криза, ваші переваги будуть ще більш помітними, ніж у спокійні роки.

**Фактор 5. Не довіряти продажу стороннім, вони все зіпсують**

З плином часу ціни на первинне житло зрівнялися, і навіть стали нижчими за ціни на вторинному ринку. При цьому якість нового житла незрівнянно краще. По-старому багато забудовників активно співпрацюють з ріелторами та спекулянтами, які заробляють на комісійних і на завищених цінах. Причому забудовники охоче вступають з ними в змову.

Це погано не тільки тому, що впливає на ціну, це відлякує клієнтів. Але і це не все: якщо ви керуєте бізнесом, то повинні чітко уявляти і бачити свого платоспроможного покупця, ви повинні чітко знати, який реальний попит на вашу продукцію. Спекулятивні ігри і штучне завищення цін – ваші вороги.

З цієї причини ми зосередили всі продажі наших об'єктів виключно в нашому офісі і за нашими цінами: без комісій, без спекуляцій, без посередників.

Незважаючи на те, що 100 % акцій «Укрбуд» належать державі, ми госпрозрахункова корпорація, ніяких надходжень з бюджету не отримуємо, навпаки – самі фінансуємо бюджет. Державний статус викликає довіру серед наших клієнтів, а наша система продажів цю довіру тільки підвищує. Тому ми на підйомі навіть в період кризи**.**

**Завдання:**

1. Назвіть основні конкурентні переваги, які можуть бути характерні для будівельних компаній?

2. Яким чином, через які чинники криза впливає на конкуренцію на ринку будівництва? Наведіть приклади факторів посилення конкуренції в період кризи на інших ринках**.**

3. Які з названих рад специфічні для будівельної галузі, а які універсальні?

**ТЕМА 6. МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ   
ПІДПРИЄМСТВА**

**Питання для самостійного опрацювання**

1. Сучасний стан вітчизняного споживчого ринку товарів і послуг.

2. Переваги та недоліки франчайзингового підходу до забезпечення конкурентних переваг підприємства.

3. Бренд-менеджмент як інструменти реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства.

**Тема рефератів**

1. Моделі кооперативної співпраці у світовій економіці.

2. Загрози системи забезпечення конкурентних переваг підприємств в Україні.

3. Перешкоди та проблемні аспекти участі підприємств у проектах міжгалузевої та міжрегіональної співпраці.

# Кейс 3 для самостійного опрацювання «Нові інструменти підвищення конкурентоспроможності рітейлерів»

*Джерело: http://forbes.ua/magazine/forbes/1380614-ot-tovara-k-lyudyam -- опубліковано в журналі «Форбс-Україна» 16 жовтня 2014 року*

# Щопонеділка Ігор Дідок, директор з управління клієнтським досвідом Watsons – найбільшої в Україні мережі магазинів косметики та побутової хімії (дрогері мережі), отримує звіт: як часто люди приходять в магазини, скільки витрачають на покупки, що вважають за краще купувати, а які товари їх зовсім не цікавлять.

Три роки тому Watsons змінила підхід до ведення бізнесу **–** стала аналізувати не продажу товарів, а покупки людей. «Бізнес повинен йти від клієнта і диктувати умови всім підрозділам, які займаються його обслуговуванням», **–** пояснює Дідок. Правильне використання даних про покупки, скоєних за допомогою бонусних карток, дозволило Watsons не тільки коригувати асортимент, а й управляти поведінкою споживачів.

У 2013-му виручка 320 магазинів Watsons склала 1,8 млрд гривень. За три роки після зміни моделі бізнесу продажі зросли на 28 %, а кількість членів клубу Watsons (власників бонусних карт) **–** до 4,1 млн осіб.

«Довгий час Watsons оцінювала продажу за середнім чеком, середній частоті покупок, середній кількості товарів в чеку. Все це було відомо завдяки програмі лояльності Watsons Club, яку мережа використовує з березня 2011-го. Але дії, засновані на середніх показниках, дають результат нижче середнього», **–** каламбурить Дідок.

Після кризи клієнт став рідше ходити в магазин, частіше порівнювати ціни конкурентів і припинив купувати про запас. «Ми усвідомили, що основа нашої прибутковості не товар, а люди, які нам довіряють і постійно до нас приходять», **–** пояснює Дідок.

У Watsons вирішили запропонувати персональні знижки. Для цього потрібно було зрозуміти потреби клієнтів. Спочатку проаналізували періодичність покупок **–** як часто сканується бонусна карта споживача. В результаті вдалося визначити шість базових клієнтських сегментів: VIP, лояльні, потенційно лояльні, рідкісні, новачки і ті, хто йдуть геть. Їх покупки стали аналізувати щотижня за базовими показниками: частота візиту, сума чека і улюблені категорії.

Якщо власники карток починали приходити рідше, команда Дідка шукала рішення, яке повернути покупця в магазин. Для когось це СМС нагадування про те, що пора купити нову зубну щітку. Для когось **–** знижка на товар, що часто купується. Тут йшли в хід знання психології і статистики. Наприклад, якщо в упаковці три леза для гоління, то останнє чоловік буде використовувати довше, ніж два інших.

Навесні 2012 року Watsons запропонувала покупцям створити свою міні програму лояльності на літо: вибрати дві категорії товару з семи і отримувати на них 7 % знижки. «Ще не розкрутився механізм аналітики і прогнозування, нам було важливо дати покупцям обіцяну персоналізацію», **–** розповідає Дідок.

Експеримент зі зниженими купоном був більш цільовим. Наприклад, виявилося, що майже половина постійних клієнтів ніколи не купувала шампунь. Влітку 2012-го Watsons зробила спеціальну пропозицію таким «непокупцям». Коли їх клубні картки сканувалися на касі, автоматично роздруковувався купон з 30 % знижки на покупку будь-якого засобу по догляду за волоссям. Пропозицією скористалися понад третини клієнтів, а після акції майже 40 % з них стали купувати шампуні в мережі постійно.

Наявна система управління продажами і взаєминами з клієнтами (CRM система) не могла впоратися з поставленими завданнями. Довелося купити більш професійну і гнучку. З її допомогою восени 2013 року CRM команда вже могла визначити, наприклад, як часто жінки, які купують шампунь для фарбованого волосся, купують фарбу. Інвестиції в програмне забезпечення Watsons не розголошує. Якщо орієнтуватися на ціни виробників, тільки базова система обходиться в суму $ 20 000**–**60 000.

Тепер у Watsons кілька сотень категорій покупців. Наприклад, матері з маленькими дітьми, яким потрібні підгузники, або чоловіки, які купують туалетну воду. Спеціальні менеджери відстежують зміни в сегментах і реагують **–** створюють персональну комунікацію: СМС, купон або e-mail з пропозицією, знижкою або нагадуванням.

Ось характерний приклад. Оцінюючи тільки частоту відвідування, в серпні 2013-го всі, хто зробив останню покупку від трьох до шести місяців назад, отримали СМС з 10 % знижкою на весь асортимент магазину. Відгукнулися тільки 7,76 % покупців. Через два місяці, проаналізувавши попередні покупки таких клієнтів, CRM команда запропонувала інший варіант **–** знижку в 20 % на товари, які ті найчастіше купували. Цього разу в Watsons прийшло близько клієнтів, «що заснули».

До старту персональних пропозицій до Watsons Club щомісяця долучалися 25 000**–**30 000 чоловік. Тепер кількість нових членів програми лояльності зростає на 100 000**–**120 000 в місяць. У червні цього року частка учасників клубу в обороті мережі збільшилася до 79 %.

Успіхи Watsons помітили конкуренти. Навесні 2013-го в дрогері мережі № 2 EVA стартувала багаторівнева програма лояльності «Мозаїка». Як і у Watsons, це бонусна система, коли за кожну покупку клієнта нараховують бали. В EVA теж почали експериментувати з персональними пропозиціями. Наприклад, якщо клієнт купує велику упаковку прального порошку раз в три тижні, йому пропонують вигідну ціну на наступну покупку. У програмі EVA беруть участь 2 млн покупців **–** вдвічі менше, ніж в Watsons. «Середній чек учасника на 60 % вище, ніж у клієнта без картки», **–** розповідає Ольга Шевченко, виконавчий директор компанії «РУШ», що управляє мережею EVA.

Грамотно використовують персоніфікацію знижок деякі рітейлери. У продуктових мережах піонером є «Сільпо» (Fozzy Group). Там власник бонусної картки отримує не тільки дисконтні, але і грошові купони раз в квартал. Отримані дані дозволяють коригувати асортимент супермаркетів: в спальному районі буде менше пармезану і хамона, а в центрі **–** круп або макаронів. «Для нас CRM система стала дійсно потужним інструментом. На підставі отриманої аналітики ми приймаємо багато бізнес рішень, вводимо нові продукти і послуги», **–** пояснює керівник департаменту взаємовідносин з покупцями групи компаній Fozzy Group Павло Роганов. Естафету підхопили конкуренти **–** мережа «Велика Кишеня» запустила власну програму лояльності, яка також дає можливість робити персональні пропозиції.

За успішності використання клієнтського досвіду лідирує головний офіс Watsons – китайський. Український зараз на другому місці. Впровадження нового підходу змусило змінити його внутрішню структуру. До січня 2014 року Дідок був директором з маркетингу, тепер він директор з управління клієнтським досвідом. Під його керівництвом були переведені підрозділи трейд-маркетингу, зв'язків з покупцями, відділи, що відповідають за будівництво і ремонт магазинів, створення планограм викладення товару та ін. «Тепер касир опинилася віч-на-віч з покупцем і більш мобільна, щоб вийти в зал», **–** розповідає Дідок.

Перейшовши від товару до клієнта, CRM команда Watsons навчає того ж постачальників. Через три місяці після появи нового продукту на полицях можна точно оцінити, привернув він клієнтів в магазин, чи відбувся перетік від конкурентів. «Часто виробники кажуть, що клієнти лояльні до їх бренду, але після аналізу іноді видно, що це не так, – зауважує Дідок. – Ніяке опитування ніколи не покаже реальної купівельної поведінки. Для цього потрібен постійний збір інформації».

# Завдання:

# 1. Чому стала можлива така стратегія персоналізації роботи з клієнтами? Чому саме ритейлери є одними з піонерів такого підходу?

# 2. Які конкурентні переваги отримує ритейлер, впроваджуючи описані в кейсі заходи? Наскільки це важливо для споживача?

# 3. Як рітейлери оцінюють ефективність і доцільність заходів по персоналізації роботи з клієнтами?

# 4. Згадайте і приведіть ваші особисті приклади вдалої персоналізації або відсутності персоналізації пропозицій з боку продавців вам як споживачам.

# ТЕМА 7. ТЕХНОЛОГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

**Питання для самостійного опрацювання**

1. Бенчмаркінг як інструмент аналізу забезпечення конкурентних переваг підприємства.

2. Сутність та значення аналізу стейкхолдерів для підприємства в процесі забезпечення конкурентних переваг.

3. Характеристика параметрів стратегічної зони господарювання.

**Тема рефератів**

1. Застосування концепції «стратегічних зон господарювання» при забезпеченні конкурентних переваг підприємства.

2. Переваги та недоліки системи управління конкурентними перевагами на вітчизняних підприємствах.

3. Технології забезпечення конкурентних переваг суб’єктів малого бізнесу.

# ТЕМА 8. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

**Питання для самостійного опрацювання**

1. Модель конкурентних рішень К. Омае та її основні ідеї.

2. Інструменти підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції.

5. Практика використання низки методів в управлінні конкурентоспроможністю продукції на вітчизняних підприємствах.

**Тема рефератів**

1. Конкурентоспроможність продукції вітчизняних підприємств на світовому ринку.

2. Чинники забезпечення конкурентоспроможності продукції.

3. Аналітично-розрахункові методи оцінювання конкурентоспроможності продукції.

# ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

**Питання для самостійного опрацювання**

1. Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

2. Характеристика комплексних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

3. Розробка та побудова моделі конкурентоспроможності промислового підприємства.

**Тема рефератів**

1. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому ринку.

2. Ресурсне забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

3. Прогнозування стану конкурентоспроможності підприємства.

**Кейс 4 для самостійного опрацювання «ТОП 200 найбільших компаній України»**

*Джерела:*

*1. http://forbes.ua/ratings/2* **–** *опубліковано журналом Forbes-Україна 7 листопада 2014 року;*

***2.*** [*https://biz.censor.net.ua/r3033764*](https://biz.censor.net.ua/r3033764)

Основні фактори, що вплинули на українську економіку в 2014 році, очевидні. Це обвал гривні, анексія Криму, військові дії на Донбасі, різке згортання торговельних відносин з Росією, політичні зміни в самій Україні.

Всі вони виявилися в першому півріччі 2014 року. Саме тому при підготовці чергового рейтингу найбільших приватних компаній країни Forbes відійшов від традиційного аналізу фінансових результатів за рік. Адже навіть надвисока виручка підприємства в 2013-му **–** це вже історія: занадто багато що змінилося за останні 10 місяців.

# Набагато цікавіше проаналізувати, що відбувається з компаніями в кризовий період, які заходи для виживання приймають їх власники, які галузі виявляються найбільш життєздатними в нових жорстких умовах.

# Forbes використовував найостанніші дані і склав рейтинг за підсумками першого півріччя 2014 року. А в описі підприємств, що увійшли до топ-200, присутній і більш свіжа інформація.

# Загальна виручка 200 найбільших компаній за перше півріччя 2014 року перевищила 630 млрд гривень. Це на 12,2 % більше аналогічного показника минулого року, але зростання обумовлене, перш за все, девальвацією гривні. Трохи більше половини учасників рейтингу – 103 компанії – показали прибуток, 84 зафіксували збиток, за рештою 13 даних немає.

**Десять чемпіонів**

Війна на сході країни і викликана нею економічна криза вдарили по всіх секторах економіки без винятку. За оцінкою ЄБРР, ВВП України за підсумками 2014 року впаде мінімум на 9 %.

Ослаблення національної валюти мало відіграти на руку експортерам. Однак цей ефект проявився далеко не у всіх галузях через вплив інших факторів.

Однією з найбільш постраждалих виявилася металургія **–** традиційний експортер №1. У зоні АТО знаходяться Алчевський металургійний комбінат, що входить в корпорацію ІСД (потужність до 4,2 млн т сталі на рік), «Донецьксталь» (1 млн т), Єнакіївський металургійний завод (2,9 млн т), що належить «Метінвесту». Підприємства працюють з перебоями, а напружена ситуація в Маріуполі створює загрозу ще для двох комбінатів **–** ММК «Азовсталі» загальною потужністю 10 млн т сталі на рік (обидва входять в «Метінвест»). «Україна може втратити близько 60 % металургійних потужностей», **–** говорить керівник аналітичного департаменту інвесткомпанії АРТА Вадим Янковський. За підсумками перших восьми місяців року виробництво сталі (без урахування напівфабрикатів) в Україні впало на 21 %, до 8,7 млн ​​т, прокату **–** на 15 %, до 10,5 млн т. Проте в рейтингу Forbes металургія виявилася найбільш прибутковою галуззю. За перше півріччя 2014 сукупна виручка метпідприємств перевищила 168 млрд гривень. І в десятці компаній, показали за підсумками рейтингу максимальний приріст доходу, чотири металургійних.

**Найбагатші**

Не менш постраждала і хімічна промисловість **–** традиційний експортер №2. У виробників азотних добрив 70**–**75 % витрат припадає на газ. Його Україна перестала імпортувати з початку літа. Найбільш збитковим в рейтингу опинився «Остхем Україна» Дмитра Фірташа. За підсумками шести місяців 2014 року чистий збиток компанії перевищив 12 млрд гривень. «Стирол» і «Сєверодонецьке об'єднання Азот» знаходяться в зоні бойових дій і зупинені, а це 30 % потужностей азотного напрямку. Всього ж за підсумками січня-серпня випуск аміаку в Україні обвалився на 40 %, карбаміду Знаходяться в зоні бойових дій на 36 %. Ситуація лише погіршиться, якщо в осінньо-зимовий період буде обмежено споживання газу: заборона на використання промисловістю цієї сировини, що знаходиться в підземних газових сховищах, вже введена. Інше підприємство Фірташа **–** «Кримський титан» **–** непогано пережило перше півріччя 2014 го: у нього не виникало проблем з поставками ні технічної води, ні сировини. Але в другому півріччі поставки ведуться з перебоями, і підприємство знаходиться під загрозою зупинки.

Дісталося і енергетиці. У Донецькій і Луганській областях зосереджено понад 80 % видобутку вугілля в Україні. У зоні АТО зупинено роботу більше половини шахт, крім того, порушена логістика відвантаження вугілля споживачам: зруйновані залізничні колії, сепаратисти блокують частину вугледобувних підприємств. Серед компаній, які показали найбільше падіння виручки, **–** «МАКО Холдинг» Олександра Януковича, чий бізнес був тісно пов'язаний з торгівлею вугіллям, і «Регіональна газова компанія», яка керує облгазами Дмитра Фірташа.

**Десять аутсайдерів**

Найкраще в умовах, що склалися почуваються компанії, у яких собівартість формується в основному в гривнях, а виручка **–** в доларах. Це перш за все аграрії та переробники, орієнтовані на зовнішні ринки, наприклад, виробники соняшникової олії. Недарма в десятку компаній з максимальним зростанням виручки потрапили три представника АПК.

Непогано, незважаючи на падіння купівельної спроможності населення, відчувають себе харчовики, які обслуговують внутрішній ринок, наприклад масопереробники. Представники продовольчої рітейлу також увійшли в десятку чемпіонів по зростанню доходу.

Гірше довелося орієнтованим на російський ринок виробникам молочної та кондитерської продукції, а також алкоголю. Зокрема, Москва в середині жовтня ввела ембарго на ввезення всієї української «молочки» **–** від сирів до сухого молока. З тієї ж «російської» причини страждають багато машинобудівники, наприклад, Крюківський вагонобудівний завод. По виробникам автомобілів вдарило зростання курсу долара: у них в собівартості велика валютна складова.

У таблиці 1 наведено перші 32 компаній із списку топ-200 найбільших компаній України (по стану на листопад 2014 року) а в таблиці 2 за **–** 2016 р.

**Завдання:**

1. На підставі якої інформації аналітики Forbes зробили оцінку лідерства і конкурентоспроможності українських підприємств у 2014 році? З чим це пов'язано?

2. Які підприємства і галузі виявилися найбільш конкурентоспроможними за підсумками 2014 роки? Як змінилася ситуація в 2016 році? В чому причина таких змін?

# 3. Які підприємства і галузі виявилися найменш конкурентоспроможними за підсумками 2014 роки? Як змінилася ситуація в 2016 році? В чому причина таких змін?

# 4. Назвіть основі галузеві особливості управління конкурентоспроможність таких галузей як металургія, енергетика та нафтохімія.

5. Яким чином політичні чинники вплинули на управління конкурентоспроможністю таких галузей як нафтогаз та металургія в 2014**–**2016 рр. Свою відповідь обґрунтуйте.

*Таблиця 1*

**Перші 32 компаній із списку ТОП-200 найбільших компаній України по версії Forbs (листопад 2014)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Компанія | Галузь | Виручка  1 півріччя 2014, млн грн | Прибуток  1 півріччя 2014, млн грн | Виручка  2013, млн грн |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Metinvest | Металургія | 71071,4 | 7705,4 | 102366 |
| 2 | ДТЕК Трейдінг | Енергетика | 44275 | **–**7582 | 92817 |
| 3 | АрселорМиттал Кривий Рог | Металургія | 16803,8 | **–**880,4 | 28251,2 |
| 4 | АТБ-маркет | Ретейл | 16569 | **–**797,8 | 28159,6 |
| 5 | Фоззи Групп | Ретейл | 15360,7 | **–**238,6 | 25147 |
| 6 | Мегаполіс-Україна | Дистрибуція | 14833,1 | 558,3 | 28715,4 |
| 7 | Kernel | АПК | 14807,3 | **–**645,7 | 19716 |
| 8 | Індустріальный союз Донбасу | Металургія | 13833,2 | **–**165,4 | 26650,3 |
| 9 | UkrLandfarming | АПК | 10893,9 | 3595,7 | 16575 |
| 10 | Укртатнафта | Нафтогаз | 10083,8 | 460,5 | 18370,2 |
| 11 | Запоріжсталь | Металургія | 9497,8 | 86,7 | 13579,2 |
| 12 | WOG | Нафтогаз | 9134 | **–**665,4 | 19028 |
| 13 | Ferrexpo | Металургія | 8955,2 | 2454,6 | 12640 |
| 14 | Епіцентр К | Ретейл | 8527,4 | 2,5 | 16542,6 |
| 15 | Cargill Україна | АПК | 8244,9 | 763 | 8164,6 |
| 16 | Регіональна газова компанія | Нафтогаз | 8196,6 | 326,8 | 17569,4 |
| 17 | Миронівський хлібопродукт | АПК | 7516,6 | **–**3186 | 11958 |
| 18 | Концерн «Галнафтогаз» | Нафтогаз | 7196,3 | **–**474 | 14527,3 |
| 19 | Київстар | Телеком | 7009,2 | 1530,4 | 12800 |
| 20 | Донецьксталь | Металургія | 6933,9 | **–**1775,1 | 14275,6 |
| 21 | БаДМ | Фармація | 6598,1 | 10,4 | 11009,4 |
| 22 | Евраз Україна | Металургія | 6397,3 | **–**749,1 | 9327,1 |
| 23 | Остхем Україна | Хімія | 6379,3 | **–**2119,3 | 15226,8 |
| 24 | БНК-Україна | Нафтогаз | 6364,8 | н/д | 8215,3 |
| 25 | Interpipe | Металургія | 6225,8 | н/д | 12165,3 |
| 26 | VS Energy International | Енергетика | 6120,2 | **–**604,7 | 12788,8 |
| 27 | ЮГОК | Металургія | 5567,7 | 4344 | 9203 |
| 28 | УГМК | Металургія | 5182,1 | **–**4,5 | 11448,6 |
| 29 | МТС-Україна | Телеком | 4979,9 | 1874,8 | 9953,7 |
| 30 | Оптима-фарм | Дистрибуція | 4763,3 | 2,4 | 8343,8 |
| 31 | БАДМ | Фармація | 6598,1 | 10,4 | 11009,4 |
| 32 | Евраз Україна | Металургія | 6397,3 | **–**749,1 | 9327,1 |

*Таблиця 2*

**Перші 32 компаній із списку ТОП-200 найбільших компаній України за 2016 рік по версії Бізнес Цензор**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№**  **п/п** | **Компанія** | Галузь | **Виручка , млрд грн** | **Прибуток/ збиток, млн грн** |
| 1 | Нафтогаз України | нафтогаз | 161,38 | 26 528,99 |
| 2 | Енергоринок | енергетика | 131,02 | 1 283,49 |
| 3 | Укргазвидобування | нафтогаз | 55,04 | 12 083,94 |
| 4 | Арселор Міттал Кривий Ріг | металургія | 52,96 | 2 704,12 |
| 5 | АТБ-Маркет | ретейл | 48,38 | 1 605,43 |
| 6 | Кернел-трейд | АПК | 42,61 | 185,33 |
| 7 | Тедіс Україна | дистрибуція | 42,42 | **–**1 224,42 |
| 8 | Укртрансгаз | нафтогаз | 38,39 | **–**3 074,28 |
| 9 | ДТЕК Трейдінг | енергетика | 37,10 | **–**620,26 |
| 10 | Енергоатом | енергетика | 36,07 | 187,13 |
| 11 | Маріупольський меткомбінат | металургія | 35,70 | **–**152,79 |
| 12 | Фоззі Групп | ретейл | 34,74 | **–**383,56 |
| 13 | БНК-Україна | нафтогаз | 33,22 | 209,97 |
| 14 | Запоріжсталь | металургія | 33,16 | 4 690,08 |
| 15 | Азовсталь | металургія | 32,70 | 558,42 |
| 16 | WOG | нафтогаз | 28,65 | 415,89 |
| 17 | Епіцентр К | ретейл | 28,15 | 2 434,05 |
| 18 | ДТЕК Дніпрообленерго" | енергетика | 28,01 | 471,16 |
| 19 | Укртатнафта | нафтогаз | 23,81 | **–**971,79 |
| 20 | Київенерго | енергетика | 23,73 | 2,58 |
| 21 | ОККО-Бізнес контракт | енергетика | 22,64 | 185,32 |
| 22 | Укpнaфта | нафтогаз | 22,58 | **–**8 739,30 |
| 23 | БАДМ | фармація | 21,53 | 639,62 |
| 24 | Metinvest | металургія | 21,21 | 305,26 |
| 25 | Імпорт Транс Сервіс | енергетика | 21,07 | **–**68,15 |
| 26 | ДТЕК Павлоградвугілля | енергетика | 19,69 | 647,15 |
| 27 | ВОГ Ретейл | енергетика | 19,33 | **–**1 198,65 |
| 28 | Міжнародні авіалінії України | транспорт | 17,84 | 336,96 |
| 29 | Нафтотрейд Ресурс | енергетика | 17,17 | 8,38 |
| 30 | Полтавський ГЗК | металургія | 17,13 | 378,71 |
| 31 | Cargill Україна | АПК | 17,09 | 733,23 |
| 32 | Оптіма-Фарм | дистрибуція | 16,37 | 186,33 |

6. Як можна пояснити таке стрімке підняття в рейтингу ТОП-200 за 2014**–**2016 рр. на перше місце в рейтингу компанії Нафтогаз України? Яку стратегію застосовувала ця компанія?

# ТЕМА 10. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

**Питання для самостійного опрацювання**

1. Парадигма чотирьох рівнів відповідальності підприємства.

2. Концепція Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні.

3. Соціальний пакет як необхідність соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства.

4. Соціальна відповідальність бізнесу у розрізі об’єктів відповідальності

5. Екологічна складова соціальної відповідальності

**Тема рефератів**

1. Формування концепції соціальної відповідальності у бізнесі.

2. Інструменти забезпечення соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства.

3. Стратегічні пріоритети підвищення рівня соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства.

# 4. Історія становлення та розвитку корпоративної соціальної відповідальності

5. Практика трудових відносин крізь призму концепцій КСВ та корпоративного громадянства в Україні

# ТЕМА 11. РОЗРОБЛЕННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

**Питання для самостійного опрацювання**

1. Міжнародний досвід реалізації програм підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2. Досвід вітчизняних підприємств у розробці та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності.

3. Етапи розробки і реалізації конкурентної стратегії підприємства.

**Тема рефератів**

1. Фактори успіху програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2. Учасники програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

3. Організаційна структура управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**ТЕМА 12. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНИХ   
МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ   
ПІДПРИЄМСТВА**

**Питання для самостійного опрацювання**

1. Фактори, що формують стратегічний рівень підприємства у конкурентному середовищі.

2. Переваги та недоліки моделей стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства (GAP-аналіз, PIMS-аналіз, LOTS-аналіз, модель SHELL/DPM, модель Хофера-Шенделя).

3. Багатофакторна модель як засіб системного управління конкурентоспроможністю підприємства.

4. Матричні моделі портфельного аналізу та планування конкурентоспроможності підприємства.

**Тема рефератів**

1. Зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю підприємства.

2. Застосування моделей управління конкурентоспроможністю на вітчизняних підприємствах.

3. Моделі формування стратегічної поведінки персоналу підприємства у середовищі досконалої конкуренції.

4. Матриця консалтингової компанії «Скандстрат»

**ІНДИВІДУАЛЬНА РОБОТА СТУДЕНТІВ**

**ПІЛОТНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Індивідуальне робота студентів виступає у вигляді проведення пілотного дослідження **–** опитування споживачів для оцінки рівня КС товару / послуги.

Об’єкт дослідження студент визначає самостійно згідно з можливостей щодо збору інформації. Сферами дослідження можуть бути товари повсякденного попиту, промислові товари і товари для промисловості та будівництва. Інструменти, обладнання, прилади, пристрої, побутові товари і товари для садівництва та городництва, гастрономічні та парфумерні товари. Одяг, взуття, побутова та інша техніка, а також різноманітні види послуг для населення (навчання, прання, ремонт, зв'язок, доставка і т. п.), послуги фірм та організацій (охорона, пошук інформації, добір кадрів, консалтинг, постачання, транспортні та логістичні послуги, оренда, виготовлення та ремонт специфічних чи будь-яких виробів, обслуговування техніки та споруд, виконання різних видів робіт, страхування, посередництво, торгівля, страхування, видобуток сировини, виробництво, навчання, тренінг, лікарняні та юридичні послуги ) і таке інше.

Студент (ка) вибирає об'єкт дослідження (товар / послугу) самостійно, враховуючи, що необхідно запропонувати споживачам порівняти двох конкурентів, з якими вони досить добре знайомі. Тобто, не слід планувати оцінку, наприклад, КС автомобілів Porsche, так як знайти респондентів для такого опитування буде непросто. Також важливо, щоб порівнювані товари / послуги були дійсно аналогічними товарами, а не товарами різних цінових категорій і різних споживчих властивостей.

Пілотний характер дослідження передбачає опитування не повної вибірки, а 20**–**25 респондентів.

|  |
| --- |
| Індивідуальне завдання складається з таких елементів: |
| 1. Первісна інформація – заповнені анкети опитуваних (не менше як 20). |
| 2. Письмова робота, в котрій представлено узагальнення первісної інформації, розрахунок коефіцієнтів КС (по якості, по ціні інтегрального показника), а також висновки та рекомендації. |
| 3. Презентація результатів дослідження – файл.ppt та представлення результатів в групі. |

Рекомендований порядок роботи:

1. Вибір об'єкта дослідження **–** товару або послуги, його конкурента і групи респондентів, які знайомі з товаром / послугою та конкурентом.

2. Виявлення факторів якості товару (послуги) і їх значимості для споживачів. Важливо відзначити, що ця частина дослідження повинна передувати основний опитування споживачів, на цьому етапі досить опитати невелику групу експертів **–** до 10 чоловік.

Для виявлення факторів якості товару (послуги) і їх значимості для споживачів необхідно запропонувати респондентам відповісти на відкрите запитання «Для мене як споживача важливі такі нецінові характеристики {найменування товару / послуги}» з проханням назвати п'ять характеристик в порядку убування значущості. При підрахунку результатів, фактору, поставленому на перше місце, присвоюється 5 балів, поставленому на друге **–** 4 бали, третє **–** 3 бали, четверте **–** 2 бали, п'яте **–** 1 бал. В результаті узагальнення відповідей респондентів визначається 4**–**6 найбільш значущих чинників якості і їх вагомість в моделі КС.

Наприклад, при опитуванні споживачів про якість послуг мобільного зв'язку були отримані такі результати (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Найбільш вагомі фактори якості послуг мобільного зв'язку (приклад)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор якості | Бали вагомості и – сума оцінок всіх респондентів | Коефіцієнт вагомості (частка) |
| 1. Покриття | 47 | 0,38 |
| 2. Бонуси, акції | 24 | 0,19 |
| 3. Чутність, безперебійність зв'язку | 23 | 0,18 |
| 4. Популярність, поширеність | 16 | 0,13 |
| 5. Додаткові послуги | 15 | 0,12 |
| Разом | 125 | 1,00 |

3. Оцінка якості об'єкта дослідження шляхом опитування споживачів.

Запропонувати респондентам (не менше 20 осіб) оцінити якість товару / послуги за такими чинниками, виявленим на першому етапі дослідження. Оцінка якості може проводитися за п'ятибальною шкалою, тобто кожен з конкурентів по кожному фактору мав отримати оцінку від 1 до 5, де 5 балів відповідало «дуже добре», 4 **–** «добре», 3 **–** «середньо», 2 **–** «погано», 1 **–** «дуже погано». Узагальнюючи результати, слід розрахувати середні і середньозважені оцінки по кожному фактору для кожного конкурента.

Наприклад, опитування споживачів про якість послуг мобільного зв'язку дав такі результати (табл. 1.2):

Ці узагальнені дані є підставою для розрахунку коефіцієнтів КС **–** групового Qяк і одиничних коефіцієнтів по кожному фактору.

4. Оцінка рівня КС за ціною.

Існує кілька підходів до оцінки КС за ціною. Якщо є можливість порівняти безпосередньо ціни на товару / послуги конкурентів, то слід віддати перевагу цьому варіанту. Однак, такий підхід не завжди можливий. Наприклад, при оцінці послуг ресторану, порівняти ціни на всі страви не представляється можливим. Тоді рекомендується поставити додаткове запитання респондентам, сформулювавши його як питання з вибором варіантів:

**–** ціни в ресторані А набагато вище, ніж у конкурентів;

**–** ціни в ресторані А трохи вище, ніж у конкурентів;

**–** ціни в ресторані А такі ж, як у конкурентів;

**–** ціни в ресторані А трохи нижче, ніж у конкурентів;

**–** ціни в ресторані А набагато нижче, ніж у конкурентів

*Таблиця 1.2*

Оцінка якості послуг операторів мобільного зв’язку МТС і Life з урахуванням вагомості факторів (приклад)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактори якості | Коефіцієнт вагомості | МТС | | Life | |
| Середня незважена оцінка  якості | Середня зважена оцінка  якості | Середня незважена оцінка  якості | Середня зважена оцінка  якості |
| 1. Покриття | 0,38 | 4,00 | 1,50 | 3,11 | 1,17 |
| 2. Бонуси, акції | 0,19 | 3,43 | 0,66 | 3,89 | 0,75 |
| 3. Чутність, безперебійність зв'язку | 0,18 | 3,86 | 0,71 | 3,11 | 0,57 |
| 4. Популярність, поширеність | 0,13 | 4,43 | 0,57 | 3,89 | 0,50 |
| 5. Додаткові послуги | 0,12 | 3,29 | 0,39 | 4,11 | 0,49 |
| Разом | 1,00 | **–** | 3,83 | **–** | 3,48 |

Узагальнення результатів дозволить зробити розрахувати показник КС за ціною Qц. Можливі й інші варіанти виходячи із специфіки оцінюваного товару / послуги.

5. Оцінка рівня КС товару / послуги з урахуванням нецінових і цінових факторів.

Інтегральний показник КС товару (QКС) розрахуйте як добуток коефіцієнта КС за якістю (QЯК) і коефіцієнта КС за ціною (Qц). Роблячи висновки, важливо відзначити, за рахунок чого переміг / програв кожен з конкурентів.

По результатам пілотного дослідження потрібно скласти звіт та представити презентацію.

Оцінювання звіту може проходити у вигляді публічного захисту результатів досліджень та визначених пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності, коли учасники обговорення висловлюють свої думки і оцінки, які ґрунтуються на достовірності та якості досліджень і пропозицій. В разі виконання досліджень на замовлення – оцінку визначає замовник.

**ІДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ ПО ЗАБЕЗПЕЧЕННЮ   
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Мета роботи –** проаналізувати особливості конкурентного середовища та конкуренції, конкурентоспроможність вітчизняного підприємства та його окремих товарів, сформувати та обґрунтувати стратегію забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку.

Підприємство обирають за рекомендацією викладача чи за власним вибором, узгодивши його з викладачем.

**Оформлення індивідуальної роботи**

Індивідуальну роботу оформлюють у вигляді пояснювальної записки на аркушах формату А4.Загальний обсяг роботи 20**–**25 сторінок набраного на комп’ютері тексту (шрифт 14 Times New Romens, інтервал 1,5. Поля: праворуч – 1 см, ліворуч, зверху, знизу – 2 см) . Рекомендовано подання інформації у формалізованому вигляді (таблиці, графіки, рисунки).

**Структура роботи:**

1. Дати загальну характеристику аналізованого підприємства. Визначити предмет та об’єкт конкуренції, особливості конкуренції за формою, рівнем.

2.Пописати тип ринку, на якому діє підприємство, і дію сил конкуренції згідно з моделлю М. Портера.

3. Обчислити інтенсивність конкуренції в галузі за коефіцієнтом концентрації, індексом Герфіндаля–Гіршмана.

4. Проаналізувати конкурентні переваги основних товарів цього підприємства, галузі, регіону, країни, у яких воно функціонує, на підставі чого виділити внутрішні та зовнішні конкурентні переваги аналізованого підприємства.

5. Провести моніторинг та оцінити конкурентоспроможність трьох основних конкурентів підприємства, включно із закордонними.

6. Виділити конкурентні переваги та недоліки аналізованого підприємства за допомогою PEST та SWOT-аналізу та «ланцюжка створення цінностей».

7. За різними методиками оцінити рівень конкурентоспроможності основних товарів підприємства, підприємства загалом.

8. Керуючись рекомендаціями різних авторів, сформувати й обґрунтувати стратегію діяльності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

9. Описати особливості системи управління конкурентоспроможністю на певному підприємстві.

10. Оцінити роль аналізованого підприємства, галузі, регіону, в яких воно діє, у досягненні конкурентоспроможності України за «теорією ромба».

11. Охарактеризувати методи регулювання конкуренції, що застосовуються щодо певного підприємства.

Індивідуальна робота повинна містити вступ, висновки, список використаної літератури із посиланнями на нього в тексті роботи.

**СИСТЕМА ПОТОЧНОГО ТА СЕМЕСТРОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ**

Поточний контроль знань ґрунтується на перевірці рівня засвоєння магістрами навчального матеріалу під час проведення практичних, а також рівня виконання ними індивідуальних завдань.

Підсумковий контроль знань проводиться як у модульній формі (після закінчення лекційних та практичних занять з певного модуля тематичного плану), так і у формі семестрового контролю з метою оцінювання результатів навчання у цілому.

Застосування як модульного, так і семестрового контролю ґрунтується на формулюванні тестів у розрізі кожної з тем дисципліни та проведенні контрольних робіт Тести у розрізі кожної з тем дисципліни наведено нижче. Контрольні роботи ґрунтуються на завданнях, які наведено

# ТЕМА 1. СУЧАСНІ ТЕОРІЇ КОНКУРЕНЦІЇ

**Тести**

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

а) на початку XVII ст.;

б) у середині XVIII ст.;

в) на початку XІХ ст.

1. Теоретичні засади моделі досконалої конкуренції закладено:

а) Д.Рікардо;

б) А. Смітом;

в) Дж. С. Міллем.

1. Основи теорії нової моделі конкуренції – монополістичної закладено:

а) Д.Рікардо;

б) І. Шумпетер, Ф. А. Хайек;

в) А. Маршалл.

1. У вузькому смислі предметом конкуренції є:

а) товар або послуга, через які підприємства-суперники намагаються завоювати прихильність та гроші споживача;

б) певне благо, що його втілює у собі товар чи послуга;

в) всі відповіді вірні.

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

а) міжфірмова або внутрішньогалузева конкуренція;

б) міжгалузева конкуренція;

в) міждержавната міжрегіональна конкуренція.

1. Функція конкуренція, яка проявляється в обмеженні економічної потужності кожного підприємства (якщо монополіст може призначати єдино можливу ціну, то конкуренція надає покупцеві можливість вибору серед декількох продавців) - це функція:

а) функція регулювання;

б) функція розподілу;

в) функція контролю;

г) вірна відповідь відсутня.

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

а) предметною конкуренцією;

б) видовою конкуренцією;

в) функціональною конкуренцією.

8. Оберіть теорію, в якій не враховуються ознаки конкуренції:

а) теорія абсолютних переваг;

б) теорія конкурентних переваг;

в) анатомічна теорія;

г) еволюційна теорія.

9. Перші найбільш цілісні теоретичні положення про рушійні си-

ли конкуренції були висвітлені у дослідженнях:

а) Г. Хамела;

б) Й. Шумпетера;

в) А. Сміта;

г) А. Маршалла.

10. У якій теорії конкуренція розглядалась як ідеальний механізм

встановлення рівноваги на ринку?

а) теорії інтелектуального лідерства;

б) теорії конкурентних переваг;

г) еволюційній теорії.

11. До якого виду належить конкуренція між окремими підприємцями всередині кожної галузі щодо одержання прибутку?

а) цінової;

б) результативної;

в) внутрішньогалузевої;

г) прямої.

12. Конкуренція, що виникає в ситуації, коли товар, що випускається певним підприємством, поряд з товарами інших підпри-

ємств задовольняє конкретну потребу споживача, за формою є:

а) функціональною;

б) формальною;

в) загальною;

г) предметною.

13. До якого виду конкуренції належить конкуренція «за умовами продажу»?

а) недобросовісної;

б) нецінової;

в) цінової;

г) незаконної.

14. Який спосіб не належить до законної нецінової конкуренції?

а) використання реклами;

б) розширення післяпродажного обслуговування;

в) використання Інтернету у реалізації продукції;

г) використання дисконтних карток.

15. Оберіть функції, які не властиві конкуренції:

а) регулююча;

б) фіскальна;

в) адаптаційна;

г) інноваційна.

16. Оберіть відповідь, яка найбільш повно характеризує адаптаційну функцію конкуренції:

а) реалізується у зростанні пристосовності суб’єктів ринку до

постійно мінливої ринкової кон’юнктури, до різних її аспектів;

б) дозволяє розподіляти дохід серед підприємств і домашніх

господарств відповідно до їхнього ефективного внеску;

в) виявляється в тому, що в кінцевому підсумку ресурси і вироб-

лені продукти завжди концентруються там, де можуть забезпечити

максимальну віддачу;

г) виявляється у недопущенні монополістичного панування окремих великих підприємств на ринку.

17. Функція конкуренції, яка проявляється в обмеженні економічної потужності кожного підприємства, – це функція:

а) регулювання;

б) розподілу;

в) контролю;

г) розміщення.

18. Оберіть види конкуренції залежно від характеру поведінки продавця:

а) цінова, нецінова;

б) монополія, поліполія, монополістична конкуренція, олігополія;

в) відкрита, закрита;

г) ефективна, неефективна.

19. Оберіть види конкуренції залежно від ступеня інтенсивності:

а) гомогенна, гетерогенна;

б) параметрична, товарна, марочна, конкуренція бажань;

в) приваблива, помірна, жорстока, гіперконкуренція;

г) внутрішньогалузева, міжгалузева.

20. За яким критерієм розрізняють ефективну та неефективну конкуренції?

а) за ступенем складності проникнення в галузь;

б) залежно від ступеня взаємозамінності товарів;

в) залежно від отриманих результатів;

г) за характером цінової конкуренції.

**ТЕМА 2. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ**

**Тести**

1. Дотримання якого принципу державного регулювання конкуренції забезпечує його ефективність?

а) опосередкований вплив на підприємства через використанн нормативно-правових інструментів;

б) збільшення обсягу виробництва підприємств;

в) фізичної захищеності майна, персоналу та комерційної інформації;

г) соціальної відповідальності підприємництва.

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

а) на цьому ринку у нього немає жодного конкурента;

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

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

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

3. 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;

в) у разі встановлення факту дискредитації господарюючого суб'єкта (підприємця.

4. Яку з наведених функцій не виконує державне регулювання конкуренції?

а) законодавчо-правове регулювання;

б) гарантування прав і свобод підприємств;

в) підтримка конкуренції;

г) периферійного розвитку.

5. Дотримання якого принципу державного регулювання конкуренції забезпечує його ефективність?

а) опосередкований вплив на підприємства через використання

нормативно-правових інструментів;

б) збільшення обсягу виробництва підприємств;

в) фізичної захищеності майна, персоналу та комерційної інформації;

г) соціальної відповідальності підприємництва.

6. Метою державного регулювання конкуренції не є:

а) захист прав споживачів як економічно слабшої сторони у відносинах з товаровиробниками;

б) забезпечення свободи конкуренції, що стимулює розвиток суперництва між товаровиробниками за споживачів;

в) захист національного товаровиробника, що відповідає інтересам національної економіки;

г) організація ефективного використання підприємствами власного ресурсного потенціалу.

7. До методів державного регулювання конкуренції належать:

а) математичний, статистичний, економічний, стратегічний;

б) фінансово-економічний, адміністративний, правовий;

в) функціональний, структурний, балансовий, цільовий;

г) дохідний, витратний, економетричний, ринковий, абстрагування.

8. У чому полягає мета державного регулювання конкуренції?

а) підвищенні рентабельності діяльності підприємства на ринку;

б) зменшенні кількості збиткових підприємств;

в) попередженні та зменшенні негативних проявів конкурентної боротьби, монополізму у сфері господарювання;

г) ефективному використанні бюджетних коштів.

9. До причин державного регулювання конкуренції не належить:

а) наявність у конкуренції негативних рис, що завдають шкоди конкурентному середовищу;

б) потреба підтримання значного рівня конкурентності ринкового

середовища;

в) планування комерційної діяльності підприємств з метою збільшення ними прибутковості;

г) необхідність захисту законних інтересів дрібних та середніх виробників, споживачів.

10. До основних нормативно-правових актів регулювання конкуренції в економіці України не належить:

а) Конституція України;

б) Закон України «Про Антимонопольний комітет»;

в) Закон України «Про конкурентне середовище на ринку»;

г) Закон України «Про природні монополії».

11. У якому Законі України визначається відповідальність за певні види та прояви недобросовісної конкуренції?

а) «Про природні монополії»;

б) «Про Антимонопольний комітет»;

в) «Про зовнішньоекономічну діяльність»;

г) «Про захист від недобросовісної конкуренції».

12. Оберіть відомство, на яке покладається здійснення державної політики у сфері економічної конкуренції:

а) Комітет з питань бюджету;

б) Міністерство економічного розвитку та торгівлі;

в) Антимонопольний комітет;

г) Комітет з фінансів та бюджетної політики.

13. Яку функцію не виконує Антимонопольний комітет України?

а) регулятивну;

б) розслідувально-юрисдикційну;

в) інноваційну;

г) контрольну.

14. Оберіть основні моделі антимонопольного регулювання у світовій економіці:

а) континентальна, масштабна, еволюційна;

б) китайська, німецька, австралійська, американська;

в) американська, європейська, японська;

г) австралійська, американська, європейська, євроазійська.

15. В якій країні вперше було визначено правила і порядок захисту конкуренції?

а) Японії;

62

б) Німеччині;

в) США;

г) Китаї.

16. За якої моделі антимонополістичного регулювання пріоритетною є експортна експансія, а не підтримка конкуренції на внутрішньому ринку?

а) американської;

б) японської;

в) європейської;

г) австралійської.

17. У яких країнах з антимонопольного законодавства виключені такі галузі національної економіки?

а) США;

б) Польща;

в) Ірландія;

г) Франція;

д) Великобританія.

18. Для антимонопольного законодавства яких країн західної Європи характерно вилучення з сфери його дії національних підприємств таких галузей?

а) автомобілебудування;

б) сільське господарство;

в) металургія;

г) харчова промисловість;

д) суднобудування.

19. За яких обставин застосовується відповідальність, за якої вимагається спростування неправдивих, неточних або неповних відомостей?

а) встановлення факту неправомірного використання чужих позначень, рекламних матеріалів, упаковки або факту копіювання виробів;

б) створення конкурентного середовища у сфері державних закупівель;

в) вчинення в інтересах третіх осіб дій, визначених антимонопольним законодавством як недобросовісна конкуренція;

г) встановлення факту дискредитації господарюючого суб’єкта Антимонопольним комітетом України.

20. У яких розмірах можуть накладатись штрафи за порушення законодавства про захист конкуренції?

а) 100 % або 50 % чистого прибутку;

б) 10 %, 5 % або 1 % від доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

в) 100, 75 або 50 тис. НМДГ;

г) 150 або 100 мінімальних заробітних плат.

**ТЕМА 3. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА**

**ПІДПРИЄМСТВА**

**Тести**

1. За якою класифікаційною ознакою виокремлюють конкурентне середовище досконалої конкуренції?

а) щодо об’єкта торгівлі;

б) за територіальною ознакою;

в) за моделями конкуренції на ринку;

г) залежно від обсягу ринку.

2. До конкурентних сил мезорівня конкурентного середовища не належить:

а) загроза появи нових конкурентів;

б) конкуренція серед існуючих підприємств усередині галузі;

в) ринкова влада покупців;

г) частка ринку фінансово-промислових груп.

3. До характерних ознак конкурентного середовища не належить:

а) цілісність, спрямованість;

б) ієрархічна структура;

в) взаємодія, взаємозалежність;

г) нормативно-правове регулювання ринку.

4. Оберіть види конкурентного середовища залежно від об’єкта купівлі:

а) конкурентне середовище товарів, послуг, капіталів, трудових ресурсів;

б) світове, міжнародне, регіональне, локальне конкурентне середовище;

в) конкурентне середовище досконалої конкуренції, монополії, монополістичної конкуренції, олігополії;

г) конкурентне середовище науково-технічних розробок, грошей та цінних паперів, біларальної монополії та відкритої монополії.

5. До видів конкурентного середовища залежно від територіальної ознаки не належить:

а) районне конкурентне середовище;

б) національне конкурентне середовище;

в) конкурентне середовище підприємства;

г) конкурентне середовище монополістичної конкуренції.

6. Оберіть правильне визначення поняття «конкурентне середовище»:

а) це складна економічна категорія, яка характеризує взаємодію окремих суб’єктів господарювання, держави, інститутів колективного захисту, факторів зовнішнього і внутрішнього видів впливу на умови економічної діяльності, що визначають відповідний рівень економічного суперництва та вагомість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію.

б) спосіб оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що базується на динаміці результуючих показників діяльності;

в) результат і умови взаємодії великої кількості суб’єктів ринку, що визначають відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію;

г) середня частка підприємств, що існують на ринку, яка характеризує, наскільки ефективно підприємства використовують наявні в їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби.

7. Головними етапами діагностики зовнішнього середовища підприємства є:

а) аналіз, моніторинг і прогнозування;

б) сканування, моніторинг і реагування;

в) аналіз, прогнозування і реагування;

г) сканування, аналіз і прогнозування.

8. Виділіть конкурентні умови, які є сприятливими для конкурентних трансформаційних змін в економіці:

а) низька інтенсивність конкукуренції;

б) низькі бар’єри входу на окремі ринки;

в) посилення конкурентного тиску на виробника з боку ринку.

9. Яка модель конкуренції отримала розвиток в Україні?

а) підприємства з метою одержання конкурентних переваг прагне знайти незасвоєні ніші ринку;

б) підприємство намагається отримати пільги від держави;

в) підприємства укладають певні угоди між собою для посилення своєї конкурентної позиції на ринку.

10. З якого етапу розпочинається діагностика конкурентного середовища підприємства?

а) аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку;

б) оцінювання інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку;

в) виявлення переліку підприємств, що існують на цільовому або новому ринках;

г) побудова конкурентної карти ринку, виявлення стратегічних положень підприємства.

11. На якому етапі здійснюється характеристика конкурентних сил експертним шляхом на основі моделі п’яти сил М. Портера?

а) побудови конкурентної карти ринку та виявлення стратегічних положень підприємства;

б) збору вихідної інформації та зведення економічних показників до зіставного вигляду;

в) визначення типу ринку та оцінювання конкурентних сил його суб’єктів;

г) аналізу конкурентних позицій підприємства на ринку.

12. Якщо коефіцієнт відносної концентрації :

а) ринок неконцентрований;

б) ринок висококонцентрований;

в) ринок низькоконцентрований.

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

а) індекс концентрації;

б) індекс Херфіндаля;

в) індекс Херфіндаля—Хіршмана;

г) вірна відповідь відсутня.

14. До показників інтенсивності конкуренції не належить:

а) коефіцієнт рентабельності ринку;

б) узагальнений показник інтенсивності конкуренції;

в) темп зростання обсягів реалізації продукції підприємства на ринку;

г) індекс Розенблюта (Холла-Тайдмана).

15. З використанням яких показників відбувається побудова конкурентної карти ринку?

а) коефіцієнт Джині, коефіцієнт Лернера, індекс Герфіндаля-Гіршмана, коефіцієнт ентропії;

б) ранг підприємства на ринку, середня ринкова частка підприємства, кількість підприємств на ринку;

в) ринкова частка підприємства, динаміка ринкової частки підприємства;

г) коефіцієнт рентабельності ринку, коефіцієнт відносної концентрації, коефіцієнт варіації ринкових часток конкурентів, індекс Розенблюта.

16. У чому полягає сутність коефіцієнта відносної концентрації?

а) є середньою часткою підприємств, що існують на ринку, зваженою за натуральним логарифмом зворотній їй величині;

б) характеризує співвідношення числа найбільших підприємств на ринку і контрольованої ними частки реалізації продукції;

в) відображає відхилення ціни від граничних витрат, пов’язаних з неефективним розміщенням ресурсів за умов монополії;

г) розраховується на основі зіставлення рангів підприємств на ринку і їх ринкових часток.

17. Яку частку ринку має претендент на лідерство?

а) від 10 % до 20 %;

б) більше 50 %;

в) від 20 % до 40 %;

г) більше 40 %.

18. Осями карти стратегічних груп виступають :

а) рівень ціна/якість та частка ринку;

б) асортиментний набір та темп зростання продаж;

в) асортиментний набір та економічна цінність;

г) асортиментний набір та рівень цін/якість.

19. Який показник не розраховується в процесі аналізу конкурентних позицій підприємства на ринку?

а) середня ринкова частка;

б) динаміка ринкових часток підприємств-конкурентів;

в) річний темп зростання обсягів реалізації продукції на ринку без урахування інфляційної складової;

г) ринкова частка підприємства на кінець базового й аналізованого періодів.

20. Який етап є завершальним у загальній послідовності діагностики конкурентного середовища підприємства?

а) побудова конкурентної карти ринку, виявлення стратегічних положень підприємства;

б) визначення типу ринку та оцінювання конкурентних сил його суб’єктів;

в) оцінювання інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку;

г) аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку.

**ТЕМА 4. ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

**ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО СКЛАДОВИХ**

**Тести**

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.

в) здатність підприємства у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу, порівняно з конкурентами, ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів.

г) узагальнюючий показник, який враховує як чисельність підприємств, так і нерівність їх положення на ринку, характеризує рівень монополізації.

2. Які ознаки притаманні конкурентоспроможності підприємства?

а) динамічність;

б) однорідність;

в) всебічність;

г) релевантність;

д) конгруентність.

3. Що не відноситься до базового принципу оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства?

а) всебічність;

б) системність;

в) оптимальність;

г) однорідність;

д) об’єктивність

е) безперервність.

4. Які складові виділяють за об’єктами конкурентної боротьби?

а) інноваційна;

б) управлінська;

в) інформаційна;

г) фінансово-інвестиційна;

е) інтелектуально-кадрова.

5. За класифікаційною ознакою «місце виникнення» виділяють такі чинники конкурентоспроможності підприємства, як:

а) незалежні;

б) похідні;

в) зовнішні;

г) внутрішні.

6. 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.

7. Які методи оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства не є прикладними?

а) індикаторний метод;

б) метод експертного оцінювання;

в) модель конкурентних сил М. Портера;

г) метод набору конкурентоспроможних елементів.

8. Оберіть класифікаційну групу методів оцінювання потенціалу

конкурентоспроможності підприємства за напрямком формування інформаційної бази:

а) критеріальні, експертні;

б) графічні, індикаторні, математичні;

в) одномоментні, стратегічні;

г) математичні, табличні.

9. За якою класифікаційною ознакою виокремлюють індикаторні та матричні методи оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства?

а) за способом відображення кінцевих результатів;

б) за способом оцінювання;

в) за можливістю розробки управлінських рішень;

г) за напрямком формування інформаційної бази.

10. Яка класифікаційна група методів базується на факторних моделях оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підпри-

ємства, що полягають у розрахунку інтегрального показника?

а) графічні;

б) стратегічні;

в) математичні;

г) логістичні.

11. Пряме порівняння окремих індикаторів конкурентоспроможності з метою визначення переваг і недоліків порівнюваних підприємств – це зміст методу:

а) рангів;

б) різниць;

в) балів;

# г) моделювання.

12. До складу факторів, що характеризують сильні і слабкі сторони підприємства, не належить:

а) репутація (імідж);

б) соціальна відповідальність;

в) законодавча та нормативна бази;

г) трудові ресурси.

13. Сума різниць між експертними оцінками внутрішніх факторів підприємства, що досліджується, і найвищими оцінками серед конкурентів – це:

а) показник інтенсивності конкуренції;

б) рівень нестабільності внутрішнього середовища підприємства;

в) звичайна конкурентна сила підприємства;

# г) абсолютна конкурентна сила підприємства.

14. Які показники розраховують для узагальнення результатів експертного дослідження потенціалу конкурентоспроможності підприємства?

а) індекс Герфіндаля-Гіршмана, коефіцієнт Джині, коефіцієнт Розенблюта (Холла-Тайдмана);

б) фондовіддачу, рентабельність активів, коефіцієнт поточної ліквідності;

в) коефіцієнт конкордації, критерій Х2;

г) коефіцієнт концентрації, коефіцієнт Лернера, рентабельність ринку, коефіцієнт ентропії.

15. Які групових показників – критеріїв конкурентоспроможності лежать в основі методу, заснованому на теорії ефективної конкуренції?

а) ефективність виробничої діяльності підприємства;

б) інноваційна активність підприємства

в)фінансовий стан підприємства;

г) ефективність менеджменту.

# ТЕМА 5. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

**Тести**

1. Конкурентна перевага являє собою:

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

б) суму, яку покупці згідні сплатити за товар або послуги, що пропонує виробник;

в) аналіз розвитку світової практики досягнення підприємствами комерційного успіху;

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

д) окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який прагне вийти;

е) це результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку таких якісних та кількісних властивостей продукту, які є важливими для покупця.

2. Який з критеріїв не характеризує сутність конкурентної переваги підприємства?

а) значущість;

б) динамічність;

в) наочність;

г) законотворчість.

3. Яка властивість характеризує конкурентну перевагу як непостійну ефективність діяльності підприємства?

а) мінливість;

б) соціальність;

в) відносність;

г) прив’язаність до конкретних умов і причин.

4. Яка властивість не характеризує конкурентну перевагу підприємства?

а) мінливість;

б) соціальність;

в) відносність;

г) прив’язаність до конкретних умов і причин.

5. Внутрішні конкурентні переваги включають:

а) виробничі;

б) управлінські;

в) кваліфікаційні;

г) кон'юнктурні;

д) організаційні;

е) інноваційні.

6. До зовнішніх конкурентних переваг підприємства можна віднести наступні:

а) іміджеві;

б) поведінкові;

в) якісні;

г) спадкові;

д) цінові;

е) збутові;

ж) комунікаційні.

7. До яких факторів формування конкурентних переваг підприємства належать споживачі, конкуренти, державні органи, фінансово-кредитні установи, постачальники?

a) зовнішня структура підприємства;

б) внутрішнє середовище підприємства;

в) мікросередовище підприємства;

г) макросередовище підприємства.

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

а) нові технології;

б) поява нового сегменту галузі;

в) нові проблеми зі старими кредиторами;

г) зміна урядового регулювання;

д) нові або такі, що змінюються, запити споживачів;

е) зміна вартості або наявності компонентів виробництва.

9. За якою класифікаційною ознакою виокремлюють внутрішні та зовнішні конкурентні переваги підприємства?

а) рівень ієрархії;

б) термін дії;

в) характер формування;

г) можливість імітації.

10. Які виокремлюють конкурентні переваги підприємства за джерелами створення та стійкістю до копіювання?

а) внутрішні, зовнішні;

б) довгострокові, середньострокові, короткострокові;

в) низького рівня, високого рівня, найвищого рівня;

г) цінові, нецінові.

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

а) забезпечення ефективної міжфункціональної координації;

б) погодження з впливом зовнішніх чинників;

в) оптимізація рівня виконання базисних функцій;

г) скорочення допоміжних функцій або переведення їх в розряд основних.

12. Яке із завдань, що передбачене у формуванні конкурентної переваги підприємства, ґрунтується на основних положеннях концепції «ланцюга створення вартості»?

а) забезпечення ефективної міжфункціональної координації;

б) погодження з впливом зовнішніх чинників;

в) оптимізація рівня виконання базових функцій;

г) скорочення допоміжних функцій або переведення їх в розряд основних.

13. Який ефект для підприємства конкурентні переваги не в змозі забезпечити?

а) соціально-економічний;

б) науково-технічний;

в) нормативно-правової відповідальності усіх учасників ринку;

г) екологічний.

14.Якими методами ведеться процес формування конкурентних переваг підприємства?

а) PEST-аналіз;

б) економічний аналіз;

в) SPACE-аналіз;

г) SWOT-аналіз;

д) економіко-математичні методи.

15. Якими методами здійснюється рівень формування конкурентних переваг підприємства?

а) економіко-математичні методи;

б) метод побудови таксономічного показника;

в) графічний метод;

г) порівняльний аналіз властивостей товару підприємства та його конкуренту.

**ТЕМА 6. МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ   
ПІДПРИЄМСТВА**

**Тести**

1. Які існують підходи до забезпечення конкурентних переваг підприємства?

а) динамічний;

б) комплексний;

в) орієнтований на конкурентів;

г) системний;

д) ресурсний;

е) орієнтований на споживачів.

2. Хто є автором ресурсного підходу до забезпечення конкурентних переваг підприємства?

а) Р. Венслі;

б) Г. Хемел;

в) Дж. Барн;

г) К. Прахлад;

д) Дж. Дей.

3. Які методи забезпечують конкурентні переваги підприємства?

а) управлінські;

б) адміністративні;

в) інформаційні;

г) економічні;

д) логістичні;

е) маркетингові.

4. До якої компоненти забезпечення конкурентних переваг підприємства належить напрям, що передбачає активізацію участі в проектах міжгалузевої та міжрегіональної співпраці?

а) матеріально-технічної;

б) інституційної;

в) маркетингової;

г) організаційно-економічної.

5. Оберіть компоненти напрямів забезпечення конкурентних переваг підприємства:

а) аналітична, інтеграційна, систематична, промодельована;

б) фінансово-інвестиційна, маркетингова, інноваційна, соціальна;

в) торгово-технологічна, інституційна, матеріально-технічна;

г) організаційно-економічна, техніко-технологічна, ресурсно-функціональна.

6. Оберіть характеристику, яка відповідає маркетинговим методам забезпечення конкурентних переваг підприємства:

а) підвищення рівня задоволення потреб населення товарами та торговельними послугами, участь у розвитку маркетингової інфраструктури цільового ринку;

б) вплив на формування купівельних фондів населення, поглиблення соціальної диференціації типів комерційних об’єктів;

в) модернізація торгових площ та об’єктів, диверсифікація їх

діяльності шляхом впровадження позамагазинних, напівстаціонарних форм продажу товарів;

г) започаткування продажу товарів у секторі електронної комерції, впровадження електронних схем телекомунікацій зі споживачем.

7. Який етап є недоцільним у послідовному забезпеченні конкурентних переваг підприємства з метою його перетворення на конкурентоспроможний комплекс динамічного розвитку в низькопривабливому інвестиційному середовищі?

а) модернізація інтелектуально-кадрового забезпечення;

б) осучаснення бізнес-процесів;

в) визначення витрат на створення служби економічної безпеки;

г) впровадження інновацій

8. Оберіть напрями формування політики забезпечення конкурентних переваг підприємства:

а) фінансово-інституційний, економічно-ресурсний, організаційно-економічний, соціально-мотиваційний;

б) бюджетний, маркетинговий, силовий, економічний, соціальний;

в) інтеграційний, політичний, правовий, інституційний, мотиваційний;

г) географічний, ресурсний, соціально-економічний, інтелектуально-кадровий.

9. За якого напряму реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства відбувається підвищення активності використання та оновлення необоротних активів?

а) інтелектуально-кадрового;

б) економічно-ресурсного;

в) соціально-економічного;

г) організаційно-економічного.

10. Які функції виконує політика забезпечення конкурентних переваг підприємства?

а) інтеграційну, динамічну, регулюючу, соціальну, захисну;

б) банкрутства, капіталізації, фінансового планування, кооперування;

в) математичну, статистичну, калібрування, моделювання;

г) ілюстрування, синтезу, контрольну, історичну, стимулювання.

11. Які інструменти не є характерними для реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства в межах фінансово-інституційного напряму?

а) капіталізація системи та посилення фінансової складової конкурентоспроможності;

б) забезпечення зростання частки власного капіталу задля отримання конкурентних переваг через оптимізацію витрат їх обслуговування;

в) забезпечення нематеріальної мотивації персоналу за фінансово-економічні результати діяльності підприємства;

г) інституалізація системи процесно-орієнтованого управлінського обліку та бюджетування витрат операційної діяльності.

12. Який з етапів не є характерним для реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства?

а) підготовчий;

б) бюджетування;

в) організаційний;

# г) діагностичний.

13. На якому етапі послідовного забезпечення конкурентних переваг підприємства з метою його перетворення на конкурентоспроможний комплекс динамічного розвитку відбувається розбудова системи електронного обслуговування покупців через Інтернет-мережу?

а) модернізація інтелектуально-кадрового забезпечення;

б) осучаснення бізнес-процесів;

в) визначення витрат на створення служби економічної безпеки;

г) впровадження інновацій.

14. Що не слід робити підприємствам для прискорення продажу товарів і поліпшення обслуговування покупців?

а) проводити автоматизацію контрольно-касових операцій;

б) застосовувати високопродуктивні та сучасні електронні конт-

рольно-касові машини;

в) знижувати рівень соціального захисту працівників;

г) виготовляти та розповсюджувати електронні прибуткові чи бонусні картки.

# ТЕМА 7. ТЕХНОЛОГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

**Тести**

1. Яким загальним управлінським функціям відповідає технологія забезпечення конкурентних переваг підприємства?

а) планування, організація, стимулювання, стратегування, порівняльності;

б) аналіз, планування, контроль;

в) пошуку, розподілу, ефективності, синергії;

г) адекватності, привабливості, відповідальності.

2. Згідно з яким підходом технологію забезпечення конкурентних переваг підприємства розглядають як процес, що є загальною сумою усіх функцій управління, здійснюється поетапно і передбачає визначену послідовність дій?

а) системним;

б) ресурсно-функціональним;

в) соціально-економічним;

# г) процесним.

3. Оберіть основну функцію технології забезпечення конкурентних переваг підприємства:

а) інтеграція складових конкурентного потенціалу, які забезпечують формування і розвиток конкурентних переваг;

б) впровадження на ринок нової продукції (послуг) з унікальними властивостями;

в) визначення найбільш доцільної форми власності та організаційно-правової форми підприємства;

г) створення підрозділу, який би систематично займався моніторингом системи управління конкурентними перевагами.

4. Яка властивість засвідчує синергетичний ефект технології забезпечення конкурентних переваг підприємства?

а) емерджентність;

б) односпрямованість на мету;

в) взаємозв’язок;

# г) пропорційність.

5. Які з наведених нижче властивостей не є властивостями технології забезпечення конкурентних переваг підприємства?

а) організаційна цілісність;

б) відкритість;

в) персоніфікованість;

# г) пропорційність.

6. У межах ресурсно-ринкового підходу технологія забезпечення конкурентних переваг підприємства розглядається як…

а) процес, спрямований на більш ефективне використання ресурсів підприємства порівняно з конкурентами;

б) пошук кращих, ніж у конкурентів, способів задоволення специфічних запитів споживачів;

в) зосередження уваги на майбутній підтримці окремого бізнес-проекту;

г) ідея про те, що будь-який ринок складається із сукупності окремих сегментів.

7. Яка з наведених дій не відповідає етапам технології забезпечення конкурентних переваг підприємства?

а) реалізація конкурентних стратегій;

б) аналіз середовища та підприємства;

в) розробка законодавчих документів;

г) розробка конкурентних стратегій.

8. Які принципи не належать до принципів формування і розвитку технології забезпечення конкурентних переваг підприємства?

а) системності та комплексності;

б) гнучкості;

в) адаптивності;

# г) соціалізації.

9. На якому етапі технології забезпечення конкурентних переваг підприємства аналізуються стейкхолдери?

а) розробка конкурентних стратегій;

б) реалізація конкурентних стратегій;

в) відбір оптимальних різновидів стратегій конкурентної поведінки;

# г) аналіз середовища та підприємства.

10. Який організаційний елемент є основою інтеграції технології забезпечення конкурентних переваг у загальну систему управління підприємством?

а) перерозподіл повноважень щодо забезпечення конкурентних переваг між окремими підрозділами та посадовими особами, що спрямований на забезпечення виконання всіх функцій зазначеного управління та уникнення дублювання обов’язків;

б) запровадження відрядних форм оплати праці залежно від участі в управлінні розвитком підприємства;

в) підготовка інвестиційних проектів для державних і відомчих структур щодо спільного розвитку соціального та інтелектуального видів капіталу на територіях функціонування підприємств;

г) ініціювання створення програм розвитку державно-приватного соціального партнерства.

# 11. Основні напрямки формування стратегії українських підприємств на міжнародних ринках:

а) залучення іноземних інвестицій для подолання технологічного відставання;

б) підвищення продуктивності праці;

в) розвиток інфраструктури і систем зв’язку;

г) модернізація виробництва;

д) розвиток науки і технологій.

# 12. Які чинники ускладнюють інтернаціоналізацію української економіки в глобальний простір?

а) ментальність;

б) дискримінація українських експортерів;

в) якість інституційного середовища в країні;

г) значне загострення міжнародної конкуренції на товарних ринках.

# ТЕМА 8. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

**Тести**

1. Оберіть визначення, яке найбільш повно висвітлює сутність поняття «управління конкурентоспроможністю продукції»:

а) самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність суб’єкта господарювання з метою досягнення економічного та соціального розвитку й одержання прибутку;

б) сукупність активних суб’єктів і сил, що діють за межами підприємства, впливають на його стратегію і безпосередньо не контролюються;

в) характеристика, яка відображає відповідність певної продукції конкретним потребам споживача, що включають переваги й вимоги до споживчих властивостей продукції та витрати на її придбання порівняно з конкурентною продукцією, представленою на ринку в певний момент часу;

г) сукупність взаємоузгоджених заходів і дій, що відображають довгострокові цілі та основні напрямки діяльності з обґрунтуванням ресурсного забезпечення.

2. Оберіть визначення, яке не характерне для поняття «конкурентоспроможність продукції»:

а) складне багатоаспектне поняття, яке визначає здатність продукції зайняти та утримувати позицію на конкурентному ринку в певний період за конкуренції з іншою аналогічною продукцією;

б) відносне поняття, чітко пов’язане з конкретним сегментом ринку й часом продажу;

в) метод, що передбачає використання фактичних статистичних даних за попередні роки при встановленні планових показників реалізації продукції;

г) характеристика продукції, яка відображає її відмінність від продукції-конкурента за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі та за витратами на її задоволення.

3.Основними критеріями конкурентоспроможності товарів виступають:

а) безпечність;

б) доступність;

в) достовірність;

г) всі відповіді вірні.

4. Оберіть принципи, які не слугують для визначення сутності поняття «конкурентоспроможність продукції»:

а) поширюється як на об’єкт ринкових відносин (товари, послуги), так і на суб’єкт;

б) проявляється на вільному ринку, має динамічний характер;

в) регулює законодавчо-нормативну роботу органів державного контролю;

г) управляється тільки конкуренцію, що складається на тому або іншому вільному товарному ринку.

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

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

б) ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції;

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

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

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

а) принцип квазістабільності ринкової кон'юнктури;

б) принцип переважно раціональної поведінки суб'єктів ринку;

в) принцип протилежності цілей і засобів;

г) принцип оцінки з позиції певного суб'єкта ринку: виробника, продавця, споживача.

7. Які принципи не лежать в основі побудови концепції управління конкурентоспроможністю продукції?

а) використання загальновідомих наукових методів і показників вимірювання;

б) відносний характер конкурентоспроможності продукції;

в) регулювання фіскальної функції органів місцевого самоврядування;

# г) застосування тільки кількісних методів оцінювання.

8. Оберіть критерії конкурентоспроможності товарів підприємства:

а) гострота конкуренції, місткість, підготовленість, стабільність і перспективність ринку;

б) збалансованість, окупність, привабливість, диверсифікованість, відповідальність;

в) соціальна адресність, безпечність, споживча новизна, імідж, достовірність;

# г) доступність послуги, культура та умови обслуговування.

9. Які фактори конкурентоспроможності не характерні для виробничої стадії відтворення продукції?

а) якість, міцність, надійність, безпечність;

б) матеріаломісткість, енергоспоживання, габарити, об’єм, вага, концентрація;

в) простота користування (приготування), комфортність, ремонтопригодність , зручність в експлуатації.

г) кваліфікація персоналу, швидкість обслуговування, знання іноземних мов.

10. За якими принципами не проводиться оцінювання конкурентоспроможності продукції?

а) протилежності цілей і засобів, врахування особливостей різних сегментів ринку, переважно раціональної поведінки суб’єктів ринку;

б) формування номенклатури критеріїв конкурентоспроможності з врахуванням рекомендованих вимог до продукції та перевищенням обов’язкових вимог;

в) зростання якісних параметрів та кількісної величини оборотних коштів, прискорення інкасації грошових коштів, збільшення розрахунків готівкою;

г) оцінювання з позиції певного суб’єкта ринку, орієнтація на певний тип ринку або на конкретний сегмент ринку.

11. Недоліками й обмеженнями інтегрального показника конкурентоспроможності виступають:

а) ранжування конкурентну позицію тільки по одному значенню;

б) переважне використання експертних оцінок результат залежить від адекватності вибору системи показників;

в) ускладнено проведення кількісного факторного аналізу.

12. Перевагами аналітично-розрахункового методу оцінки конкурентоспроможності товару є:

а) кожному товару може бути поставлено у відповідність будь-яке число, що значно полегшує порівняння їх конкурентоспроможності (чим більше число, тим більш конкурентоздатний продукт);

б) достатньо просте порівняння з товарами-конкурентами;

в) метод дозволяє визначити ступінь відхилення даного продукту від ідеалу, що і визначає його конкурентоспроможність.

13. Метод оцінки конкурентоспроможності, який базується на використані і співставленні одиничних параметрів аналізованої продукції та бази порівняння - це:

а) диференціальний метод;

б) комплексний метод;

в) змішаний метод.

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

а) методу експрес-аналізу;

б) експертного методу;

в) матричного методу.

15. Які виокремлюють методи оцінювання конкурентоспроможності продукції за показниками, на основі яких здійснюється таке оцінювання?

а) статистичний, економетричний, ілюстративний, математичний;

б) диференційований, комплексний, змішаний;

в) прямі, непрямі;

г) розрахунково-аналітичний, матричний, графічний.

16. Оберіть методи, які належать до розрахунково-аналітичних методів оцінювання конкурентоспроможності продукції:

а) органолептичні, регістраційні, вимірювальні, соціологічні;

б) експериментальні, розрахункові, статистичні, аналітичні, маркетингові;

в) комерційні, техніко-економічні, нормативно-правові;

г) модель Розенберга, модель з ідеальною точкою, оцінювання на основі рівня продажів.

17. На основі яких теорій не відбувається управління конкурентоспроможності продукції?

а) сталого розвитку;

б) соціально-етичного маркетингу;

в) економічного аналізу;

# г) демографічного зростання.

18. Абсолютний рівень якості того чи іншого виробу:

а) знаходять шляхом обчислення вибраних для його вимірювання показників без їх порівняння з відповідними показниками аналогічних виробів;

б) визначають, порівнюючи показники певної продукції з абсолютними показниками якості кращих аналогічних вітчизняних та зарубіжних зразків виробів;

в) недостатньо характеризує якість продукції, оскільки самі по собі абсолютні значення вимірників якості не відображають ступінь відповідності товару сучасним вимогам..

19. До складових управління конкурентоспроможністю продукції відносять:

а) управління обслуговуванням в процесі продажу та післяпродажним сервісом;

б) правління якістю;

в) управління зовнішнім середовищем;

г) управління витратами;

д) управління фінансуванням та інвестиціями.

20. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції включають:

а) відтворювальний підхід;

б) другорядний підхід;

в) інтеграційний підхід;

г) комплексний підхід;

д) маркетинговий підхід;

е) системний підхід;

ж) спостережний підхід.

# ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

**Тести**

1. Що відноситься до базових принципів управління конкурентоспроможністю підприємства?

а) комплексність;

б) ефективність;

в) оптимальність;

г) безперервність;

д) конгруентність.

2. Що виступає метою управління конкурентоспроможністю підприємства?

а) забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємств;

б) підвищення конкурентоспроможності підприємства;

в) адаптація підприємств до ринкових умов господарювання;

г) всі відповіді вірні.

3. 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.

4. 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.

в) сукупність фінансово-економічних програм підприємства щодо поліпшення соціальної відповідальності на ринку;

г) участь підприємства у державних програмах із поліпшення територіальної інфраструктури території функціонування.

5. 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.

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

а) цілевстановлення;

б) планування;

в) нормування;

г) організація;

д) проектування;

е) мотивація;

ж) інжиніринг;

з) контроль.

7. Які принципи не є базовими у системі управління конкурентоспроможністю підприємства?

а) системності управління, цільової спрямованості, гнучкості, наукової обґрунтованості управління;

б) ринкової орієнтації, етапності, зіставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів;

в) індексації, санації, девальвації, комплексного державного контролю;

г) багатоваріантності, комплексності, збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства.

8. За яким принципом передбачається генерація альтернативних варіантів розвитку подій при системі управління конкурентоспроможністю підприємства?

а) єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства;

б) збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства;

в) багатоваріантності;

# г) ранжування об’єктів управління за їх важливістю.

9. До базових принципів управління конкурентоспроможністю слід віднести:

а) принцип системності управління;

б) принцип відсікання зайвого;

в) принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства;

г) принцип ринкової орієнтації;

д) принцип цільової спрямованості;

е) принцип глобалізації;

ж) принцип комплексності;

з) принцип гнучкості;

и) принцип домінування другорядного.

10. Завдяки якій функції забезпечується використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб’єктів управління конкурентоспроможністю підприємства?

а) планування;

б) цілевстановлення;

в) екологічного контролю;

# г) мотивація.

11. Оберіть складові (критерії) механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства:

а) кадрова, майнова, товарна, організаційна;

б) диверсифікації та планування виробництва, реорганізація системи внутрішнього обліку й аналізу, удосконалення внутрішнього фінансового менеджменту;

в) маркетингова, фінансово-інвестиційна, силова, інноваційна, соціальна, техніко-технологічна, логістична підсистеми;

г) комплексність, гнучкість, етапність, ринкова орієнтації.

12. Який з етапів оцінювання конкурентоспроможності підприємства є першим?

а) визначення мети комплексного оцінювання конкурентоспроможності підприємства;

б) розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства;

в) формування та систематизація показників для розрахунку параметра оцінювання конкурентоспроможності підприємства;

г) визначення кола підприємств-конкурентів з урахуванням критеріальних ознак

13. Який блок не належить до схеми організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства?

а) вибір конкурентної стратегії підприємства;

б) інформаційне забезпечення системи внутрішнього управління;

в) реформування системи управління персоналом і трудовою мотивацією;

г) бюджетування програм створення фонду благодійної допомоги населенню з низьким рівнем доходів.

14. До якої складової конкурентоспроможності підприємства належать такі показники, як оборотність товарних запасів, коефіцієнт стійкості асортименту товарів, середній індекс цін товарів, широта асортиментних позицій?

а) кадрової;

б) товарної;

в) фінансово-інвестиційної;

г) майнової.

15. До якої складової конкурентоспроможності підприємства належать такі показники, як фондозабезпеченість, індекс постійного активу, коефіцієнт абсолютної ліквідності?

а) кадрової;

б) товарної;

в) фінансово-інвестиційної;

г) майнової.

# ТЕМА 10. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

**Тести**

1. Можливість для організації реалізовувати свої потреби у виживанні, безпеки, стійкості – це:

а) соціальна відповідальність бізнесу;

б) соціальний тренд;

в) соціально відповідальна поведінка.

2. Хто належить до суб’єктів соціальної відповідальності?

а) працівники підприємства;

б) інвестори;

в) підприємці.

3. Соціальна відповідальність бізнесу проявляється:

а) у внутрішніх соціальних інвестиціях в людський капітал;

б) в добродійності власників і топ-менеджменту компанії;

# в) в участі у виборчих кампаніях.

4. Які бувають форми соціальної відповідальності?

а) традиційна, благодійність, меценатство;

б) традиційна, меценатство;

в) традиційна, благодійність.

5. До основних форм соціальної відповідальності належать:

а) відповідальність за чистоту навколишнього середовища;

б) відповідальність перед прийнятими на роботу;

в) відповідальність перед споживачами;

г) усі відповіді правильні.

6. До аргументів на користь соціальної відповідальності належать:

а) зміна потреб і очікувань широкої аудиторії, наявність ресурсів для розв’язання соціальних проблем;

б) недостатній рівень зайнятості широкої аудиторії, недостатність вмінь розв’язувати соціальні проблеми;

в) моральний обов’язок поводити себе соціально відповідальним, витрати на соціальну привабливість;

г) усі відповіді правильні.

7. До аргументів проти соціальної відповідальності належать:

а) зміна потреб і очікувань широкої аудиторії, наявність ресурсів для розв’язання соціальних проблем;

б) недостатній рівень зайнятості широкої аудиторії, недостатність вмінь розв’язувати соціальні проблеми;

в) недостатній рівень звітності широкій аудиторії, сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи;

# г) усі відповіді правильні.

8. Соціальна відповідальність важлива тим, що вона:

а) сприяє формуванню громадянського суспільства;

б) сприяє підвищенню рентабельності;

в) забезпечує підвищення якості бізнесу.

9. Основною характеристикою американської моделі соціальної відповідальноств є:

а) значна роль держави при визначенні напрямів діяльності підприємства;

б) вплив держави на діяльність підприємства опосередкований;

в) значний вплив інституту держави на бізнес, а також орієнтир на культурні традиції країни.

10. Основною характеристикою європейської моделі соціальної відпо-відальності є:

а) значний вплив інституту держави на бізнес, а також орієнтир на культурні традиції країни;

б) значна роль держави при визначенні напрямів діяльності підприємства;

в) вплив держави на діяльність підприємства опосередкований.

11. Основною характеристикою азіатської моделі соціальної відпові-дальності є:

а) вплив держави на діяльність підприємства опосередкований;

б) значна роль держави при визначенні напрямів діяльності підприємства;

# в) значний вплив інституту держави на бізнес, а також орієнтир на культурні традиції країни.

12. Які інструменти стратегічної корпоративної філантропії використовуються у міжнародному бізнес-середовищі?

а) соціально відповідальне інвестування, соціальне підприємництво; Соціальна відповідальність ) соціальне підприємництво, соціальне партнерство;

# в) соціальні венчурні фонди; соціальна звітність.

13. Публічний інструмент інформування стейхолдерів про економічну стійкість, соціальне благополуччя та екологічну стабільність: Соціальна відповідальність а) об’єкти соціальної відповідальності;

б) соціальний звіт;

в) соціальні інвестиції.

14. Через які основні функції проявляється екологічна відповідальність?

а) стимулююча, компенсаційна, превентивна;

б) стимулююча, компенсаційна, забезпечуюча;

в) зберігаюча, стимулююча, превентивна.

15. Які шляхи посилення екологічної відповідальності компаній?

а) система сертифікації продукції;

б) екологічний аудит середніх підприємств;

в) законодавче регламентування екологічної відповідальності.

16. Які основні елементи екологічної відповідальності бізнесу?

а) залучення працівників до спонсорства;

б) екологічний аудит;

# в) запровадження корпоративної культури.

17. Через які сфери компанія може позитивно впливати на екологічну ситуацію?

а) збільшення обсягів відходів;

б) збереження обсягів споживання паперу;

в) зменшення обсягів споживання традиційних енергоносіїв.

18. Які існують напрямки соціальної відповідальності?

а) екологічна;

б) інноваційне підприємництво;

в) меценатство;

г) підприємництво з соціальною місією.

# ТЕМА 11. РОЗРОБЛЕННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

**Тести**

1. В основу управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності покладаються наступні принципи:

а) наділення керівників повноваженнями та відповідальністю при прийнятті рішень;

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

в) відмова від розробки довгострокових і міжфункціональних планових документів;

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

д) дотримання термінів та збалансованості ресурсів, що використовуються;

е) комплексне врахування інтересів усіх залучених і зацікавлених сторін, і в першу чергу, – учасників програми.

2. Учасниками програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності можуть виступати:

а) інвестор;

б) психолог;

в) замовник;

г) команда програми (проекту);

д) банк;

е) керівник програмою (проектом);

ж) консультант.

3. Серед основних засобів підвищення конкурентоспроможності підприємства можна виділити:

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

б) розпродаж основних виробничих засобів;

в) організаційний розвиток;

г) економічні засоби: управління запасами, фінансами;

д) консультації знайомих та родичів;

е) біхевіористські засоби.

4. До основних організаційних форм підвищення конкурентоспроможності відносяться:

а) гуртки з альпінізму та туризму;

б) гуртки підвищення якості та продуктивності;

в) комплексні бригади по підвищенню якості та продуктивності;

г) групи вихідного дня;

д) групи по підвищенню якості та продуктивності;

е) фірми підвищення продуктивності.

5. Основними сферами підвищення конкурентоспроможності виступають:

а) управління людськими ресурсами;

б) процес виробництва;

в) блокування змін;

г) управління інноваціями та технологіями;

д) використання інформації;

е) управління змінами.

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

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

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

в) компетентність і професіоналізм персоналу;

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

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

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

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

а) кадрові передумови;

б) медико-біологічні передумови;

в) організаційно-управлінські передумови;

г) техніко-технологічні передумови;

д) сакральні передумови;

е) фінансові передумови.

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

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

б) покращення фінансових показників підприємства;

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

г) зниження рівня конкурентоспроможності продукції підприємства;

д) поява революційно нових технологій;

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

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

а) формулювання стратегій реалізації програми;

б) визначення та впорядкування пріоритетності цілей;

в) оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів;

г) планування дій і визначення фаз програми.

10. На якому етапі здійснюється постадійна декомпозиція процесу реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?

а) формулювання стратегій реалізації програми;

б) визначення та впорядкування пріоритетності цілей;

в) оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів;

г) планування дій і визначення фаз програми.

11. Який з етапів є завершальним у розробці програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?

а) формулювання стратегій реалізації програми;

б) визначення та впорядкування пріоритетності цілей;

в) оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів;

г) планування дій і визначення фаз програми.

# ТЕМА 12. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

**Тести**

1. Які вимоги висувають до системи оцінки рівня конкурентних переваг підприємства?

а) системність;

б) об’єктивність;

в) логічність;

г) оперативність;

д) комплексність.

2. Які існують зони стану індикаторів конкурентних переваг підприємства?

а) дуже небезпечна;

б) безпечна;

в) критична;

г) небезпечна.

3. Які основні елементи системи відстеження поточного конкурентного стану підприємства?

а) аналіз;

б) моніторинг;

в) сканування;

г) контроль.

4. Як головні цілі моніторингу поточного стану конкурентних переваг підприємства?

а) прогнозування майбутнього стану КС підприємства і його складових;

б) проведення перевірок на відповідність індикаторам конкурентних переваг внутрішніх виробничих потужностей підприємства;

в) перевірка ефективності заходів щодо досягнення конкурентних переваг;

г) забезпечення своєчасності сповіщення про зміну ситуації у зовнішньому конкурентному середовищі.

5. Які переваги властиві інформаційно-методичним моделям управління конкурентоспроможністю підприємства?

а) неповне врахування функціональної скерованості господарської системи підприємства;

б) низький рівень суб’єктивного оцінювання, висока адекватність

результатів, простота, зрозумілість, низька трудомісткість;

в) труднощі систематизації інформаційної бази дослідження; складність та трудомісткість розрахунків;

г) необхідність використання висококваліфікованих спеціалістів з економічної діагностики.

6. Яка група методів при належному інформаційному забезпеченні є найточнішою в оцінюванні конкурентоспроможності підприємства?

а) параметрична;

б) соціально-психологічна;

в) ілюстративно вичерпна;

г) статистично орієнтована.

7. Якими методичними механізмами уточнюють SWOT-аналіз у системі управління конкурентоспроможністю продукції?

а) матрицями загроз та можливостей підприємства;

б) матрицею послідовності вибору загальних стратегій залежно від конкурентної позиції та параметрів ринку;

в) матрицею аналізу прихильності;

г) матрицею консалтингової компанії «Скандстрат».

8. Які в системні критерії використовують у SPACE-аналізі системи управління конкурентоспроможністю підприємства?

а) відносна частка ринку, рівень конкурентоспроможності;

б) обсяг реалізованої продукції, кількість підприємств-конкурентів;

в) конкурентна позиція, привабливість напрямку діяльності (бізнесу);

г) економічний потенціал (або «фінансова сила»), конкурентні переваги, привабливість бізнес-напрямку, стабільність середовища.

9. Який етап не властивий SPACE-аналізу системи управління конкурентоспроможністю підприємства?

а) підготовчий етап, на якому формується відповідна група фахівців для проведення досліджень;

б) узгодження стратегій розвитку;

в) трендовий аналіз множинної регресії конкурентоспроможності підприємства;

г) розробка критеріїв оцінювання та проведення відповідних розрахунків.

10. Які фактори конкурентоспроможності підприємства враховуються у PEST-аналізі?

а) політичні, економічні, соціальні, технологічні;

б) екологічні, демографічні, ринкові, інвестиційні;

в) фінансові, логістичні, соціальні, економічні;

г) трудові, інформаційні, силові, інноваційні.

11. Оберіть критерії матриці консалтингової компанії «Скандстрат»:

а) «оптимальний стратегічний вибір», «пастка для споживача», «приманка для споживача», «країна дурнів»;

б) «зірки», «важкі діти», «дійні корови», «собаки»;

в) конкурентна позиція, привабливість напрямку діяльності (бізнесу);

г) лідер, послідовник лідера, ринковий учасник, аутсайдер.

12. Яка конкурента позиція у матриці Бостонської консалтингової групи (BCG) засвідчує обмеженість інвестиційних можливостей та розвитку ресурсного потенціалу?

а) «собаки»;

б) «важкі діти»;

в) «дійні корови»;

г) «зірки».

13. За якими параметрами формується матриця «конкурентоспроможність / частка товарного ринку підприємств» (карта «портфеля конкурентних переваг»)?

а) обсяг реалізованої продукції, кількість підприємств-конкурентів;

б) відносна частка ринку, рівень конкурентоспроможності;

в) конкурентна позиція, привабливість напрямку діяльності (бізнесу);

г) ліквідність, рівень концентрації конкурентного середовища.

**ГЛОСАРІЙ ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ І ПОНЯТЬ**

**Адаптація** – це здатність підприємства виявляти цілеспрямовану поведінку, яка пристосовується у складному конкурентному середовищі, а також сам процес такого пристосування.

**Антимонопольне законодавство** – комплекс законів і урядових актів, спрямованих на розвиток конкуренції, обмеження і заборону монополій, які перешкоджають створенню монопольних структур і об'єднань, монополістичних дій.

**Антимонопольний комітет** – це спеціальне відомство, на яке покладається здійснення державної політики у сфері економічної конкуренції; воно контролює стану ринку і дотримання його учасниками встановлених державою правил щодо забезпечення конкуренції з метою попередження порушень, відновлення стану ринку у разі порушення зазначених правил і вжиття відповідних заходів до порушників.

**Антимонопольне регулювання** – це процес обмеження монопольної діяльності, що передбачає безпосереднє державне регулювання на конкретних монополізованих ринках, або діяльності конкретних монопольних утворень шляхом централізованого встановлення кількісних і якісних показників.

**Державна підтримка конкуренції** – це гарантія прав і свобод підприємців, яка дає можливість вільно здійснювати економічну діяльність, забезпечує наявність добросовісної конкуренції та недопущення зловживання монопольним становищем на ринку, обмеження конкуренції та недобросовісної конкуренції.

**Державне регулювання конкуренції** – це комплекс заходів, засобів та методів, які застосовує держава в особі уповноважених органів з метою попередження та зменшення негативних проявів конкурентної боротьби, монополізму у сфері господарювання та посилення позитивних рис конкуренції.

**Діагностика конкурентного середовища** – це спосіб оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що базується на динаміці результуючих показників діяльності.

**Економічна конкуренція** – змагання між суб’єктами господарювання для здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб’єктами господарювання, внаслідок чого споживачеві, суб’єкти господарювання мають змогу вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб’єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку.

**Індекс Герфіндаля-Гіршмана** – це узагальнюючий показник, який враховує як чисельність підприємств, так і нерівність їх положення на ринку, характеризує рівень монополізації ринку.

**Інтенсивність конкуренції** – це ступінь протидії конкурентів у боротьбі за споживачів і нові ринкові ніші; 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.

**Конкурентна перевага підприємства** – це результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку таких якісних та кількісних властивостей продукту, які є важливими для покупця.

**Конкурентна позиція** **підприємства** характеризується положенням підприємства в певному ринковому сегменті за рахунок більш ефективної реалізації обраної ним конкурентної стратегії порівняно з підприємствами-конкурентами.

**Конкурентне середовище** – це складна економічна категорія, яка характеризує взаємодію окремих суб’єктів господарювання, держави, інститутів колективного захисту, факторів зовнішнього і внутрішнього видів впливу на умови економічної діяльності, що визначають відповідний рівень економічного суперництва та вагомість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію.

**Конкурентний статус** – міра визначення положення підприємства в конкуренції, співвідношення фактичної й базової продуктивності використання ресурсів.

**Конкурентна стратегія** – це ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані підприємством з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації до впливу зовнішнього середовища.

**Конкурентоспроможність підприємства** – це його здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу, порівняно з конкурентами, ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів.

**Конкурентоспроможність продукції** – це властивість продукції, яка обумовлена наявністю у неї сукупності техніко-експлуатаційних і економічних характеристик, що визначає можливість реального або потенційного задоволення цією продукцією конкретної потреби певного ринку.

**Конкурентостійкість підприємства** – динамічний процес специфічних відносин між виробниками однієї й тієї ж або аналогічної продукції, тобто мова йде про сталість положення на ринку одного виробника стосовно іншого. А також це здатність підприємства протистояти дестабілізаційному впливу факторів зовнішнього середовища порівняно з конкурентами.

**Конкуренція** – це сукупність бізнес-процесів у середовищі діяльності суб’єктів господарювання, коли їх самостійні дії обмежують можливість кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво необхідної споживачеві продукції.

**Корпоративна соціальна відповідальність** – це відповідальність керівництва та персоналу підприємства за вплив рішень і дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорої та етичної поведінки, яка: сприяє сталому розвитку, у т. ч. здоров’ю і добробуту суспільства; зважає на очікування зацікавлених сторін; відповідає чинному законодавству і міжнародним нормам поведінки; інтегрована у діяльність підприємства та практикується в її відносинах.

**Менеджмент якості** – це координована діяльність з управління та керування діяльністю організації стосовно якості.

**Місія конкурентоспроможності підприємства** – це компонента конкурентоспроможності підприємства, яка враховує як ефективне застосування ресурсного і економічного видів потенціалу задля формування і використання конкурентних переваг, так і вплив на забезпечення соціально-економічного розвитку району їх функціонування, ідентифікації спільного задоволення потреб споживачів, налагодження ефективних коопераційних відносин із суб’єктами бізнес-середовища, поліпшення співпраці з органами державного управління, прямими та опосередкованими конкурентами.

**Монополізація** – досягнення суб’єктом господарювання монопольного (панівного) становища на ринку товару, підтримання або посилення цього становища.

**Монопольне становище** – панівне становище господарюючого суб’єкту, яке дає йому змогу самостійно або разом з іншими суб’єктами господарювання обмежувати конкуренцію на ринку певного товару. Монопольним визначають становище суб’єкта господарювання. Частка якого на ринку певного товару перевищує 35 відсотків. Рішення Антимонопольного комітету України може визначити монопольним становище суб’єкту господарювання. Частка якого на ринку певного товару менша за 35 відсотків.

**Монопольна ціна** – ціна, яку встановлює суб’єкт господарювання, що займає монопольне становище на ринку, і яка призводить до обмеження конкуренції і порушення прав споживача.

**Монопольна діяльність** – дії (бездіяльність) суб’єкту (суб’єктів) господарювання за умови монопольного становища на ринку одного суб’єкту (групи суб’єктів) у виробництві та реалізації товарів, а також дії (бездіяльність) органів влади і управління, спрямовані на недопущення, істотне обмеження чи усунення конкуренції.

**Монопольне утворення** – підприємство, об’єднання чи господарське товариство та інше утворення, що займає монопольне становище на ринку.

**Недобросовісна конкуренція** – це діяльність суб’єкта господарювання щодо одержання комерційної вигоди і забезпечення домінантної позиції на товарному ринку шляхом обману споживачів, партнерів, інших підприємств і державних органів.

**Порушення законодавства про захист конкуренції** – це антиконкурентні узгоджені дії; зловживання монопольним (домінуючим) становищем; антиконкурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю; невиконання рішення, попереднього рішення органів АМК України або їх виконання не в повному обсязі; концентрація без отримання відповідного дозволу органів АМК України у разі, якщо наявність такого дозволу необхідна.

**Потенціал конкурентоспроможності підприємства** – це комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваги сукупності показників оцінювання можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу, над сукупністю аналогічних показників підприємств-конкурентів.

**Природна монополія** – стан товарного ринку, за якого задоволення попиту на цьому ринку є ефективнішим за умови відсутності конкуренції внаслідок технологічних особливостей виробництва (у зв’язку з істотним зменшенням витрат виробництва на одиницю товару в міру збільшення обсягів виробництва), а товари (послуги), що виробляють суб’єкти природних монополій, не можуть бути замінені у споживанні іншими товарами (послугами), у зв’язку з чим попит на цьому товарному ринку менше залежить від зміни цін на ці товари (послуги), ніж попит на інші товари (послуги) (далі – товари).

**Програма підвищення конкурентоспроможності** – 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.

**Ринок товару (товарний ринок)** – сфера обороту товару однієї споживчої вартості, в межах якої визначають монопольне становище.

**Стала конкурентна позиція** – це можливість підтримувати намічену конкурентну позицію на ринку, забезпечувати стабільний високий рівень конкурентоспроможності й ефективно адаптуватися до змін факторів зовнішнього середовища, на які підприємство не може впливати

**Товар** – продукт діяльності (зокрема роботи, послуги, а також цінні папери), призначений для реалізації.

**Технологія забезпечення конкурентних переваг** – це система взаємозалежних елементів, взаємодія між якими забезпечує ефективність забезпечення конкурентних переваг.

**Сертифікат** – це документ, який засвідчує високий рівень якості продукції та її відповідність вимогам міжнародних стандартів ІSО-9004.

**Сертифікація продукції** – це процедура підтвердження відповідності, шляхом якої незалежна від виробника (продавця, виконавця) та споживача (покупця) організація документально засвідчує, що продукція відповідає встановленим вимогам.

**Система контролю якості продукції**– це сукупність методів і засобів контролю і регулювання компонентів зовнішнього середовища, що визначають рівень якості продукції на стадіях стратегічного маркетингу, НДДКР і виробництва, а також технічного контролю на всіх стадіях виробничого процесу.

**Стандарт** – це документ, яким визначається (нормується) предмет, що стандартизують; він є не тільки технічним, але й державним документом. Стандарти містять у собі повну характеристику товару:технічні умови його виготовлення, правила приймання, сортування,пакування, маркування, транспортування, зберігання.

**Стандартизація продукції** – це діяльність щодо встановлення у нормативних документах певних вимог (норм, правил та характеристик) з метою гарантування: безпеки продукції (послуг) для навколишнього середовища, життя, здоров’я та майна споживачів; технічної та інформаційної сумісності; взаємозамінності продукції; якості продукції та послуг відповідно до рівня розвитку науки, техніки та технології; єдності вимірів; безпеки господарських об’єктів з урахуванням ризику виникнення природних та техногенних катастроф й інших надзвичайних ситуацій.

**Стратегічний аналіз потенціалу конкурентоспроможності підприємства** – це виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на формування та розвиток елементів потенціалу підприємства у конкурентному середовищі.

**Управління конкурентоспроможністю підприємства** – це певний аспект менеджменту, спрямований на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як суб’єкта економічної конкуренції.

**Управління конкурентоспроможністю продукції** – це характеристика, яка відображає відповідність певної продукції конкретним потребам споживача, що включають переваги й вимоги до споживчих властивостей продукції та витрати на її придбання порівняно з конкурентною продукцією, представленою на ринку в певний момент часу.

**Управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства** – це мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів протягом 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.

**Управління якістю** – один із напрямів управлінської діяльності, що здійснюється в межах системи управління організацією та охоплює всі стадії життєвого циклу продукції згідно з «петлею якості»; за таких умов він відповідає за своїм змістом термінові «менеджмент якості»; як один з аспектів загального управління якістю, коли акцент робиться саме на оперативний рівень управління якістю, тобто діяльність, яка здійснюється в рамках операційної системи та яку спрямовано на запобігання виникненню дефектів за допомогою засобів та інструментів контролю.

**Цінова конкуренція** – це вид конкуренції, який проявляється у зниженні цін на товари без зміни їх якості та властивостей, порівняно з цінами на аналогічну продукцію інших підприємств-аналогів.

**Економічність техніки**  – це її властивість, що обумовлює й визначає мінімальну витрату ресурсів при її виробництві й в експлуатації. Економічність нової техніки характеризується розмірами одержуваної економії у витратах на виготовлення й експлуатацію машин в порівнянні із кращими типами існуючих подібних машин*.*

**Якість товару –** це здатність товару виконувати свої функції, а її рівень є його відносною характеристикою, що ґрунтується на порівнянні показників якості товару й аналога конкурента.

**SWOT-аналіз** – це своєрідна форма стратегічного збалансування, яка не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дозволяє встановити систему взаємозв’язків між зовнішнім конкурентним середовищем і внутрішньогосподарським потенціалом конкурентоспроможності підприємства.

**КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ**

Контрольні заходи є необхідним елементом зворотного зв'язку у процесі навчання, вони забезпечують визначення рівня досягнення завдань навчання.

**Поточний контроль** проводиться викладачем на всіх видахзанять і має на меті перевірку рівня підготовки студента до виконання конкретної роботи. Поточний контроль проводиться у формі усного опитування або оцінки виконання завдань на практичних, семінарських заняттях.

Результати поточного контролю враховуються викладачем при виставленні підсумкової оцінки з даної дисципліни.

**Модульний контроль** – це контроль знань студентів після вивчення логічно завершеної частини навчальної програми дисципліни. Модульний контроль проводиться у формі контрольної роботи.

**Підсумковий контроль** проводиться з метою оцінки результатів вивчення дисципліни студентами. Підсумковий контрольєсеместровим контролем. Підсумковий контроль з дисципліни «Конкурентоспроможність підприємства» проводиться у формі екзамену.

**Самоконтроль** призначений для самооцінки студентами ефективності власної навчальної роботи з конкретної дисципліни.

Оцінювання знань студентів з дисципліни «Конкурентоспроможність підприємства» проводиться у вигляді **поточного контролю** знань студентів та оцінювання самостійної роботи студентів відповідно до робочого навчального плану.

Поточний контроль знань студентів з дисципліни «Конкурентоспроможність підприємства» проводиться за такими формами:

а) *під час практичних (семінарських) занять:*

– опитування знань студентів з теоретичного матеріалу (до 5 балів);

– тестування тестування знань студентів з теоретичного матеріалу (до 5 балів)

– оцінка виконання ситуаційних вправ та завдань під час заняття (до 5 балів);

б) *за результатами виконання завдань самостійного опрацювання (індивідуальних завдань):*

– оцінка виконання домашніх завдань під час заняття (до 5 балів);

– обговорення матеріалів рефератів під час практичних занять (до 5 балів);

– обговорення матеріалів доповідей з поставленого проблемного питання, проведення дискусій, підведення резюме з даного питання під час практичного заняття (до 5 балів);

Максимальна кількість балів при оцінюванні знань студентів під час практичного заняття виставляється за такими критеріями:

– під час опитувань – за повну і ґрунтовну відповідь на задане запитання з теми заняття (5 балів);

– при тестуванні – за правильні відповіді на всі запитання тесту з теми заняття (5 балів);

– при виконанні ситуаційних вправ та завдань – за запропонований правильний алгоритм (послідовність) вирішення завдання; за знання теоретичних основ проблеми, поставленої в завданні; за володіння формулами та математичними методами, необхідними для вирішення завдання; за отриманий правильний результа (5 балів).

**Модульний контроль** студентів з дисципліни **«Конкурентоспроможність підприємства»** проводиться у вигляді контрольної роботи. По предмету здійснюється дві контрольні роботи. Максимальна кількість балів за 1 контрольну роботу – 5 балів.

**Підсумковий контроль** студентів з дисципліни **«Конкурентоспроможність підприємства»** проводиться у вигляді іспиту. Максимальна кількість балів при оцінюванні знань студентів під час контрольного заходу (екзамену) виставляється за правильні відповіді на всі питання (30 балів).

Максимальна кількість балів при оцінюванні написання ІНДЗ складає 30 балів за заданими темами і виставляється за такими критеріями:

– за повноту та використання сучасних концепцій і джерел інформації (крім лекційного конспекту має бути ще не менше десяти джерел інформації) (до 10 балів);

– за оформлення роботи згідно з вимогами і наявність посилань на джерела інформації (3 бали);

– за наявність змістовних та обгрунтованих розрахунками висновків (до 12 балів);

– за глибокі знання навчального матеріалу, що містяться в основних і додаткових рекомендованих літературних джерелах (до 5 балів);

При невиконанні окремих критеріїв з тієї чи іншої форми контролю знань кількість балів, яка виставляється студентові, може бути знижена:

– за неповну відповідь - 0,5 бала;

– за кожну неправильну відповідь – 0,5 бала;

– за невчасне виконання індивідуальної роботи – 0,5 бала;

– за недостовірність поданої інформації – 0,5 бала;

– за недостатнє розкриття теми – 0,5 бала;

– за відсутність посилань на літературні джерела – 0,5 бала.

Результати поточного контролю знань студентів (кількість отриманих балів) обов’язково доводяться викладачем в кінці кожного заняття до відома всіх студентів та проставляються в «Журналі обліку поточної успішності та відвідування занять студентів».

Сумарна підсумкова оцінка, яку студент може отримати за результатами семестрового контролю, складається з кількості балів отриманих за результатами поточного контролю знань під час семестру, та кількості балів отриманих під час іспиту.

**Розподіл балів, які отримують студенти**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Поточне тестування та самостійна робота | | | | | | | | | | | | ІНДЗ | Підсумковий контроль | Сума |
| ЗМ1 | | | | ЗМ2 | | | | | | | | 30 | 30 | 100 |
| Т1 | Т2 | Т3 | Т4 | Т5 | Т6 | Т7 | Т8 | Т9 | Т10 | Т11 | Т12 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Модульна контрольна робота до 5балів: з оцінкою «відмінно» − 5 балів; з оцінкою «добре» − 4 бали; з оцінкою «задовільно» − 3 бали.  Опитиування під час практичних занять до 5балів: з оцінкою «відмінно» − 5 балів; з оцінкою «добре» − 4 бали; з оцінкою «задовільно» − 3 бали.  Виконання тестових завдань − до 5балів: з оцінкою «відмінно»− 5 балів; з оцінкою «добре» − 4 бали; з оцінкою «задовільно» − 3 бали.  Виконання ситуаційних вправ та завдань під час занятть – 5балів: з оцінкою «відмінно» − 5балів; з оцінкою «добре» − 4 бали; з оцінкою «задовільно» −3 бали.  Оцінка виконання домашніх завдань – до 5 балів: з оцінкою «відмінно» − 5 балів; з оцінкою «добре» − 4 бали; з оцінкою «задовільно» − 3 бали.  Обговорення матеріалів рефератів під час практичних занятьдо 5балів: з оцінкою «відмінно» − 5 балів; з оцінкою «добре» − 4 бали; з оцінкою «задовільно» − 3 бали.  Проведення дискусій, підведення резюме з даного питання під час практичного заняття до 5балів: з оцінкою «відмінно» − 5 балів; з оцінкою «добре» −  4 бали; з оцінкою «задовільно» − 3 бали.  Мінімальна кількість балів, яку повинен набрати студент для зарахування кожного модуля –10 балів.  Умовою допуску студента до підсумкового семестрового контролю вважається наявність **30** балів, накопичених студентом протягом навчального семестру. | | | | | | | | | | | |

**Шкала оцінювання**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Характеристика по національній шкалі** | **За національною  шкалою** | **За шкалою**  **ХГУ «НУА»** |
| 1 | 2 | 3 |
| Вільне володіння категоріальним апаратом дисципліни; глибоке розуміння сутності конкуретних процесів і знання основних видів та форм конкуретної боротьби; добра сформованість навиків обирати ефективні методи управління економічною діяльністю, обґрунтовувати пропоновані рішення на основі релевантних даних та наукових і прикладних досліджень; збирати, обробляти та аналізувати статистичні дані, науково-аналітичні матеріали, необхідні для вирішення комплексних економічних завдань; обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб’єктів господарювання, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики. | Відмінно | 90–100 |
| Добре володіння категоріальним апаратом дисципліни, розуміння сутності конкуретних процесів і знання основних видів та форм конкуретної боротьби; сформованість навиків обирати ефективні методи управління економічною діяльністю, обґрунтовувати пропоновані рішення на основі релевантних даних та наукових і прикладних досліджень; збирати, обробляти та аналізувати статистичні дані, науково-аналітичні матеріали, необхідні для вирішення комплексних економічних завдань; обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб’єктів господарювання, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики.  Добре| | Добре | 80–89 |

*Продовження шкали оцінювання*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| Володіння категоріальним апаратом дисципліни, знання сутності конкуретних процесів і знання основних видів та форм конкуретної боротьби; сформованість основних навиків обирати ефективні методи управління економічною діяльністю, обґрунтовувати пропоновані рішення на основі релевантних даних та наукових і прикладних досліджень; збирати, обробляти та аналізувати статистичні дані, науково-аналітичні матеріали, необхідні для вирішення комплексних економічних завдань; обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб’єктів господарювання, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики.  Добре | Добре | 70–79 |
| Задовільне володіння категоріальним апаратом дисципліни, знання сутності сутності конкуретних процесів і знання основних видів та форм конкуретної боротьби; задовільна здатність обирати ефективні методи управління економічною діяльністю, обґрунтовувати пропоновані рішення на основі релевантних даних та наукових і прикладних досліджень; збирати, обробляти та аналізувати статистичні дані, науково-аналітичні матеріали, необхідні для вирішення комплексних економічних завдань; обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб’єктів господарювання, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики. | Задовільно | 60–69 |

*Продовження шкали оцінювання*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| Задовільне володіння категоріальним апаратом дисципліни, знання сутності конкуретних процесів і знання основних видів та форм конкуретної боротьби; задовільна здатність обирати ефективні методи управління економічною діяльністю, обґрунтовувати пропоновані рішення на основі релевантних даних та наукових і прикладних досліджень; збирати статистичні дані, науково-аналітичні матеріали, необхідні для вирішення комплексних економічних завдань; збирати, обробляти та аналізувати статистичні дані, науково-аналітичні матеріали, необхідні для вирішення комплексних економічних завдань; відсутність здатності обирати ефективні методи управління економічною діяльністю, обґрунтовувати пропоновані рішення на основі релевантних даних та наукових і прикладних досліджень; обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб’єктів господарювання, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики. | Задовільно | 50–59 |
| Фрагментарне знання сутності конкуретних процесів і знання основних видів та форм конкуретної боротьби; слабке володіння категоріальним апаратом дисципліни, слабке вміння збирати статистичні дані, науково-аналітичні матеріали, необхідні для вирішення комплексних економічних завдань; відсутність навиків обирати ефективні методи управління економічною діяльністю, обґрунтовувати пропоновані рішення на основі релевантних даних та наукових і прикладних досліджень; обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб’єктів господарювання, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики.  Можливість перескладання іспиту. | Не задовільно | 25–49 |

*Закінчення шкали оцінювання*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| Незадовільне знання сутності конкуретних процесів і знання основних видів та форм конкуретної боротьби; володіння категоріальним апаратом дисципліни, вміння збирати статистичні дані, науково-аналітичні матеріали, необхідні для вирішення комплексних економічних завдань; відсутність навиків обирати ефективні методи управління економічною діяльністю, обґрунтовувати пропоновані рішення на основі релевантних даних та наукових і прикладних досліджень; обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб’єктів господарювання, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики.  Обов’язковий повторний курс | Не задовільно  (повторний курс) | 0–24 |

|  |  |
| --- | --- |
| **ЗМІСТ**  Вступ……………………………………………………………………… | 3 |
| Зміст програми дисципліни………………………………........................ | 4 |
| Список навчально-методичної літератури……………………….…..... | 8 |
| Практичні завдання з методичними рекомендаціями до їх  розв’язання………………………………………………………………. | 12 |
| Самостійна робота студентів…………………………………………… | 48 |
| Індивідуальна робота студентів…………………………………………... | 69 |
| Система поточного та семестрового контролю знань.…...................... | 73 |
| Глосарій основних термінів і понять……………………………………. | 111 |
| Критерії оцінювання результатів навчання…………………………….. | 116 |

*Навчальне видання*

ЦИБУЛЬСЬКА Елеонора Іванівна

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ   
 ПІДПРИЄМСТВА**

Практикум

для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти  
 всіх форм навчання,

які навчаються за спеціальністю

051 – Економіка

Автор ЦИБУЛЬСЬКА Елеонора Іванівна

В авторській редакції

Комп’ютерний набір *Е. І. Цибульська*

Підписано до друку 25.11.21 Формат 60×84/16.

Папір офсетний. Гарнітура «Таймс».

Умов. друк. арк. 7,20. Обл.-вид. арк. 9,64.

Тираж 300 пр.

*План 2021/22 уч. р., поз. № 4 в переліку робіт кафедри*

Видавництво

Народної української академії

Свідоцтво № 1153 от 16.12.2002.

Надруковано у видавництві

Народної української академії

Україна, 61000, Харків, ГСП, вул. Лермонтовська, 27.