

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Економічний факультет
Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Методичні вказівки
з дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства» : для
здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня спец. 073 –
«Менеджмент» : ОР «Бакалавр» : ОПП «Менеджмент»

Затверджено на засіданні
кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності”
Протокол № 1 від 28.08. 2023р

Методичні вказівки з дисципліни з дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства»: для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня спец. 073 – «Менеджмент»: ОР «Бакалавр»: ОПП «Менеджмент» / [уклад. О.В. Кіріченко]; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький: ЦНТУ, 2023. – 32 с.

Укладачі Кіріченко О.В., к.е.н., ст.викл. кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Рецензенти: Сторожук О.В., к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету;
В'юник О.В., к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету.

© Методичні вказівки з дисципліни з дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства»: для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня спец. 073 – «Менеджмент»: ОР «Бакалавр»: ОПП «Менеджмент» / [уклад. О.В. Кіріченко] 2023. Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності. Електронний варіант 2023.

ЗМІСТ

Вступ	4
Тематичний зміст дисципліни	7
Розрахунково-графічні практичні завдання	10
Індивідуальні завдання	22
Перелік питань для підготовки до іспиту	25
Критерії оцінювання	27
Рекомендовані джерела інформації	30

ВСТУП

У сучасному швидкозмінному світі, насиченому інноваціями та постійними змінами, важливість конкурентоспроможності підприємств стає більшою, ніж будь-коли раніше. Здатність підприємств ефективно конкурувати на ринку, пристосовуватися до змін у середовищі та вирішувати складні виклики, є вирішальними факторами для їхнього успіху та стійкості. Управління конкурентоспроможністю стає не лише стратегічним пріоритетом, але й критично важливою функцією для будь-якого підприємства, незалежно від його розміру чи сфери діяльності.

Дисципліна, «Управління конкурентоспроможністю підприємства», націлена на розкриття ключових аспектів та стратегічних підходів до забезпечення та підтримки конкурентоспроможності підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Вона пропонує аналіз різноманітних чинників, що впливають на конкурентну позицію підприємства, та розглядає методи та інструменти для розвитку стратегій, спрямованих на досягнення його конкурентної переваги.

Метою вивчення дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства» полягає у систематизації та узагальненні знань з питань конкурентоспроможності, що сприяє формуванню у здобувачів освіти компетентностей у розробці та впровадженні стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринкових засадах. Дисципліна спрямована на вивчення теоретичних аспектів конкурентоспроможності, аналіз сучасних підходів до управління нею та вирішення актуальних проблем управління підприємствами в умовах глобалізації та інтеграції національних економік.

Завдання вивчення дисципліни:

- ознайомлення здобувачів освіти з поняттям «конкурентоспроможність» та методами аналізу конкурентних переваг підприємства та його продукції;

- оволодіння сучасними методами управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сучасної господарювання;
- вивчення загальних та базових стратегій конкуренції, конкурентної поведінки та забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- ознайомлення з основними підходами до розроблення та впровадження програм підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Передумови для вивчення дисципліни (структурно-логічна схема підготовки фахівця): Враховуючи послідовність накопичення знань та інформації, дисципліна потребує знань та вмінь, отриманих після опанування курсів «Основи менеджменту», «Фінанси підприємства», «Облік, аудит та оподаткування», «Теорія організації», «Управління та мотивування персоналу».

У результаті вивчення даної навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен **знати:**

- основні конкурентні переваги та способи їхнього досягнення конкретним підприємством в залежності від ситуації, що складається;
- базові різновиди конкурентних стратегій, основні типи ринків та відповідні їм ефективні стратегії конкуренції;
- загальні та специфічні чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства;
- зміст основних положень сучасної концепції менеджменту якості;
- послідовність етапів створення на підприємстві системи менеджменту якості і забезпечення її ефективного функціонування;
- сутність загальної концепції управління конкурентоспроможністю підприємства та специфічні особливості управління конкурентоспроможністю організацій різних типів;

вміти:

- здійснювати аналіз положення підприємства у конкурентному середовищі; проводити діагностику та ревізію поточної конкурентної стратегії;
- здійснювати аналіз конкурентних переваг, якими володіє підприємство,

- та визначати ті, що мають бути досягнутими в майбутньому для поліпшення його конкурентоспроможності;
- виконувати розрахунки, що пов'язані з оцінкою ступеню інтенсивності конкуренції; здійснювати розрахунки щодо обґрунтування організаційно-технічних рішень, що спрямовані на підвищення якості продукції і продуктивності виробництва;
 - виконувати розрахунки та здійснювати аналіз одиничних, групових та інтегральних показників конкурентоспроможності продукції та конкурентоспроможності підприємства;
 - визначати та конкретизувати функції управління конкурентоспроможністю підприємства.

Практичні заняття та самостійна робота здобувачів вищої освіти з дисципліни „Управління конкурентоспроможністю підприємства” передбачена робочою програмою дисципліни.

Метою практичних занять є забезпечення засвоєння навчальної програми дисципліни в повному обсязі, а також у формуванні навичок роботи із спеціальною літературою та нормативною базою.

Під час виконання самостійної роботи здобувачі вищої освіти поглиблюють отримані знання та самостійно вивчають матеріали окремих тем шляхом опрацювання відповідних джерел, здійснюють підготовку до практичних занять та залікових модулів.

Отримані теоретичні знання та практичні вміння здобувачі вищої освіти зможуть застосовувати в процесі проходження виробничих практик, написанні курсових та кваліфікаційної роботи.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен отримати: здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

ТЕМАТИЧНИЙ ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

Модуль 1. Теоретичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Тема 1. Сучасні теорії конкуренції

Конкуренція: сутність і види, методи конкурентної боротьби. Підходи до формулювання конкуренції.

Класифікація конкуренції та її форми. Зв'язок конкуренції і монополії.

Тема 2. Державне регулювання конкуренції

Правові засади державного регулювання конкуренції. Принципи державної політики в сфері регулювання конкуренції.

Антимонопольна політика. Участь держави у виробництві і реалізації продукції.

Тема 3. Діагностика конкурентного середовища підприємства

Поняття конкурентного середовища та його складові. Показники оцінки інтенсивності конкуренції. Діагностика діяльності конкурентів.

Тема 4. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Принципи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності. Оцінка маркетингової діяльності підприємства.

Аналіз конкурентного середовища. Оцінка фінансового стану підприємства. Кластерний аналіз оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Тема 5. Визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його складових

Сутність та рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства.
Діагностика конкурентних сил.

Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.
Стратегічний аналіз конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

Модуль 2. Стратегічне формування конкурентних переваг та управління конкурентоспроможністю підприємства

Тема 6. Формування конкурентних переваг підприємства

Сутність та співвідношення понять “ринкові чинники успіху”, “ключові компетенції”, “конкурентні переваги”. Властивості конкурентних переваг.

Сфери формування та реалізації конкурентних переваг. Види та джерела формування конкурентних переваг.

Тема 7. Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства

Ознаки, проблеми та побудова системи забезпечення конкурентоспроможності.

Зміст зовнішнього середовища, цільової, керованої підсистеми та підсистеми забезпечення системи.

Тема 8. Технологія забезпечення конкурентних переваг підприємства

Концептуальні підходи до управління конкурентними перевагами підприємства.

Бенчмаркінг як інструмент аналізу забезпечення конкурентних переваг підприємства. Сутність та значення аналізу стейкхолдерів для підприємства в процесі забезпечення конкурентних переваг.

Тема 9. Особливості управління конкурентоспроможністю продукції

Фактори, чинники та критерії конкурентоспроможності товару. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції.

Якість товару – основний важіль забезпечення його конкурентоспроможності. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару.

Тема 10. Управління конкурентоспроможністю підприємства

Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів.

Тема 11. Розроблення і реалізація програм підвищення конкурентоспроможності

Концепція розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності. Програми підвищення конкурентоспроможності галузі та країни.

Тема 12. Оцінювання ефективності сучасних моделей управління конкурентоспроможністю підприємства

Сучасні моделі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.

РОЗРАХУНКОВО-ГРАФІЧНІ ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1

За даними таблиці оцінити рівень монополізації ринку, розрахувавши коефіцієнт концентрації (фіксована кількість найбільших підприємств дорівнює 4), індекс Герфіндаля-Гіршмана, індекс Розенблюта (Холла-Тайдмана), коефіцієнт відносної концентрації.

Обсяг реалізованої продукції підприємствами-конкурентами на ринку

Підприємства-конкуренти	Обсяг реалізованої продукції, млн грн
1	55,5
2	39,1
3	77,1
4	91,3
5	29,8
6	50,1
7	19,5
8	15,9
9	12,2
10	51,0
11	33,1
12	41,7

Зробити висновки.

Завдання 2

За даними таблиці оцінити рівень концентрації конкурентного середовища на трьох споріднених ринках за методом сумарної ринкової частки при фіксованій кількості найбільших підприємств, що дорівнює 4. Обсяг реалізованої продукції підприємствами-конкурентами на порівнюваних ринках (млн грн)

Підприємства-конкуренти	Ринок 1	Ринок 2	Ринок 3
1	2	3	4
1	54,1	97,5	15,1
2	39,2	69,2	19,5
3	71,7	47,1	31,8
4	92,4	65,1	19,1

5	29,3	39,9	26,1
Продовження таблиці			
1	2	3	4
6	51,1	56,5	29,4
7	15,1	41,7	19,4
8	5,1	39,2	28,9
9	12,9	78,3	38,1
10	54,1	39,1	17,5

Зробити висновки.

Завдання 3

Оцінити інтенсивність конкуренції на порівнюваних ринках за усіма доступними методами на основі даних таблиці.

Обсяг реалізованої продукції підприємствами-конкурентами на порівнюваних ринках

(млн грн)

Підприємства-конкуренти	Ринок 1	Ринок 2	Ринок 3
1	84,1	41,2	49,5
2	91,2	51,2	42,4
3	109,7	61,8	61,2
4	80,4	51,3	35,9
5	54,3	39,6	46,7
6	76,1	88,5	79,4

Врахувати, що темп зростання ринку 1 становить 5,0%, ринку 2 – 4,1%, ринку 3 – 2,1%. Водночас рентабельність ринку 1 становить

1,5%, ринку 2 – 1,2%, ринку 3 – 0,7%.

Скласти аналітичну таблицю та зробити висновки.

Завдання 4

На основі економічних розрахунків визначити найефективніший варіант підвищення рівня фінансово-інвестиційного потенціалу

конкурентоспроможності підприємства, використовуючи методи зведених витрат і ланцюговий. Вихідні дані наведені в таблиці.

Вихідні дані для визначення ефективності фінансово- інвестиційного потенціалу підприємства

Показники	Варіанти				
	I	II	III	IV	V
Капітальні вкладення, тис. грн	600	640	670	690	675
Собівартість річного випуску продукції, тис. грн	500	490	485	480	487
Нормативний коефіцієнт дохідності інвестицій	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20

Зробити висновки.

Завдання 5

Окремі показники, що використовуються для інтегрального оцінювання досягнутого та прогнозованого рівнів технічного розвитку трьох одногалузевих підприємств – ТОВ «Мегабуд ЮА», ТОВ «Єлисаветбуд», ТОВ «Едем», наведено в таблиці.

Середньозважені показники для інтегрального оцінювання стану технічного розвитку підприємств

Показники	ТОВ «Мегабуд ЮА»		ТОВ «Єлисаветбуд»		ТОВ «Едем»	
	Звітний рік	Плановий рік	Звітний рік	Плановий рік	Звітний рік	Плановий рік
Рівень фондоозброєності праці щодо середньогалузевого показника	0,85	0,93	0,77	0,85	0,78	0,88
Коефіцієнт прогресивності технології	0,450	0,490	0,520	0,550	0,420	0,480
Коефіцієнт технічного рівня використовуваного парку устаткування	0,670	0,690	0,710	0,738	0,654	0,720

Загальний коефіцієнт механізації та автоматизації виробничих процесів	0,488	0,564	0,436	0,514	0,428	0,532
-----------------------------------------------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Виконати інтегральне оцінювання рівня технічного розвитку кожного із наведених підприємств і визначити його найвищий рівень серед трьох зазначених підприємств, урахувавши такі коефіцієнти вагомості наведених у таблиці показників: першого – 0,15, другого й третього – 0,25; четвертого – 0,35.

Зробити висновки.

Завдання 6

Охарактеризувати та порівняти конкурентні стани двох підприємств за даними, наведеними в таблиці.

Показники фінансово-господарської діяльності підприємств

Показники	Підприємство 1	Підприємство 2
Чистий дохід від реалізації продукції, млн грн	46,1	56,1
Чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб	118,0	126,0
Середньорічна вартість основних засобів, млн грн	25,0	25,0
Середньорічний залишок оборотних активів, млн грн	2,5	2,8
Сума власного капіталу, млн грн	50,0	50,0
Рентабельність доходу, %	15	15
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн	4,0	4,0
Нарахування на заробітну плату, %	32	32
Середньогалузевий коефіцієнт оборотності оборотних активів, рази	20	20
Середньогалузевий показник фондівдачі, грн	2	2

Врахувати індикатори:

- продуктивність праці (через коефіцієнт відношення добутку продуктивності праці на рентабельність доходу до суми виплаченої заробітної плати на нарахування на неї);

- рентабельність власного капіталу;
- коефіцієнт відношення оборотності оборотних активів підприємства до середньогалузевої оборотності;
- коефіцієнт відношення фондівдачі підприємства до середньогалузевої фондівдачі.

Зробити висновки.

Завдання 7

За даними таблиці оцінити формування конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства, розрахувавши:

- ступінь виконання плану товарообороту;
- обсяг витрат у кожному періоді та їх динаміку;
- економію витрат (або перевитрати) та витратомісткість діяльності;
- зміну витрат підприємства під впливом обсягу товарообороту та рівня витрат.

Товарооборот і рівень витрат підприємств ресторанного господарства

Типи підприємств	Товарооборот, тис. грн			Рівень витрат, %		
	Минулий рік	Звітний рік		Минулий рік	Звітний рік	
		План	Фактично		План	Фактично
Ресторан	1100,5	1350,0	1425,3	27,8	30,0	32,1
Кафе	1251,0	1209,0	1305,1	29,8	31,2	33,0
Закусочна	1321,0	1450,0	1650,1	32,7	37,0	32,0
Їдальня	850,1	905,2	954,3	55,0	51,3	50,2

Зробити висновки.

Завдання 8

На основні даних таблиці розрахувати узагальнюючі показники формування конкурентних переваг підприємства. Використавши метод

ланцюгових підстановок, визначити вплив окремих ресурсів на формування конкурентних переваг підприємства.

Вихідні дані для розрахунку узагальнюючих показників формування конкурентних переваг підприємства

Показники, (тис. грн)	Попередній рік	Звітний рік
Середньорічна вартість основних засобів	927,8	992,0
Середньорічна вартість оборотних активів	751,2	504,4
Фонд оплати праці	179,0	158,9
Всього ресурсів		
Чистий прибуток	70,8	88,5

Визначити зміну чистого прибутку підприємства за рахунок зміни рентабельності трудових ресурсів та обсягу фонду оплати праці, оборотних коштів та їх ефективності використання, середньорічної вартості основних засобів та їх ефективності використання.

Зробити висновки.

Завдання 9

Підприємство у господарській діяльності використовує матеріально-технічні методи забезпечення конкурентних переваг. На початок року вартість основних засобів підприємства становила 1270 тис. грн. Основні засоби вводяться в дію в березні та червні на суму 24 та 40 тис. грн відповідно, а виводяться спрацьовані основні засоби в травні та жовтні на суму 9,1 та 10,9 тис. грн відповідно. Річна норма амортизації становить 5,0%.

Чистий дохід від реалізації продукції складає 1509,7 тис. грн, а сума чистого прибутку – 23,9 тис. грн.

Проаналізувати ефективність використання матеріально-технічного методу та розрахувати:

- середньорічну вартість основних засобів та суму їх зносу;
- коефіцієнти відновлення, вибуття, приросту, зносу, придатності основних засобів;

- фондівдачу, фондомісткість, фондорентабельність;
- вплив зміни середньорічної вартості основних засобів та фондівдачі на зміну чистого доходу від реалізації продукції підприємства.

На основі отриманих результатів запропонувати інструменти реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Завдання 10

Обчислити суму абсолютного вивільнення оборотних активів підприємства в результаті використання фінансово-інвестиційного методу забезпечення конкурентних переваг, якщо відомо, що:

- обсяг чистого доходу від реалізації продукції: за планом – 5950,3 тис. грн, за звітом – 4975,0 тис. грн;
- середній залишок оборотних активів: за планом – 295,7 тис. грн, за звітом – 250,9 тис. грн.

Розрахувати вплив зміни коефіцієнта оборотності та середньорічної вартості оборотних активів на зміну обсягу чистого доходу від реалізації продукції.

Зробити висновки.

Завдання 11

Підприємство передбачає заміну старого заводу новим та використання нової технології забезпечення конкурентних переваг. До проекту одержувані доходи підприємства становили 7,12 млн грн, витрати на сплату комунальних послуг – 800 тис. грн, на технічне обслуговування й поточний ремонт – 500 тис. грн, амортизація – 150 тис. грн, заробітна плата – 600 тис. грн, страхування – 400 тис. грн, решта витрат – 100 тис. грн.

У результаті використання технології забезпечення конкурентних переваг доходи підприємства зростуть до 8,55 млн грн, комунальні витрати зменшаться до 600 тис. грн, затрати на технічне обслуговування й технічний ремонт до 400 тис. грн, заробітна плата – до 450 тис. грн, амортизація – до 370 тис. грн, страхування збільшиться до 500 тис. грн, а решта витрат не зміниться.

Зауважимо, що підприємству необхідно сплатити за проектом 19% податку на прибуток. Вартість нового заводу – 2,96 млн. грн. Старі активи продаються за балансовою вартістю 1,85 млн. грн. Термін зносу нових основних активів – 8 років, а метод нарахування амортизації є рівномірним.

Розрахувати:

- додаткові грошові потоки підприємства при використанні нової технології забезпечення конкурентних переваг;
- обсяг чистих інвестицій в основні активи;
- загальний грошовий потік з активів, якщо приріст робочого капіталу перевищує чисті інвестиції в основні активи на 55,0%.

Зробити висновки.

Завдання 12

Підприємство, яке випускає 10680 тис. одиниць консервної продукції за рік при витратах на її виробництво 59560 тис. грн, запровадило заходи щодо поліпшення її якості, у результаті чого собівартість виробу знизилась на 5,1%.

Одночасно у зв'язку зі зміною постачальників сировини підвищилися транспортні витрати в розрахунку на одиницю продукції з 50 до 56 коп.

Визначити величину річної економії від проведення заходів із поліпшення якості продукції в майбутньому періоді, якщо обсяги її виробництва збільшаться на 9,5%.

Зробити висновки.

Завдання 13

Підприємство виробляє зволожувачі повітря для офісів та побутових споживачів і успішно конкурує на вітчизняному ринку.

Для встановлення ціни на нову модель зволожувача повітря підприємство вирішило застосувати конкурентну модель ціноутворення, беручи за основу продукцію основного конкурента. При цьому воно хоче отримувати прибуток у розмірі не менше 20% від собівартості продукції, яка становить 520 грн.

Маркетологи підприємства провели аналіз конкурентоспроможності нового товару відносно базового виробу конкурента. Аналіз показав, що за технічними параметрами новий виріб поступається базовому (індекс технічних параметрів ІТП = 0,86), але за економічними параметрами має кращі позиції (ІЕП = 0,94). Ціна базового виробу конкурентів – 900 грн.

Визначити ціну нового зволожувача повітря за рівнем його конкурентоспроможності. Перевірити, чи виконується за такої ціни умова граничного рівня прибутковості, встановленого підприємством.

Завдання 14

Ініціативною групою дослідників розроблено спеціальну матрицю конкурентоспроможності кількох закордонних підприємств, що діють на вітчизняному ринку установчо-виробничих АТС.

Визначити:

- узагальнений показник конкурентоспроможності кожного підприємства;
- найвищий і найнижчий рівні конкурентоспроможності серед конкурентних на українському ринку підприємств.

Необхідні для розрахунків вихідні дані наведено у таблиці.

Матриця конкурентоспроможності закордонних підприємств, які діють на українському ринку установчо-виробничих АТС

Ключові чинники успіху	Коефіцієнт значущості чинника	Рейтинг чинника успіху підприємств					
		Alcatel	ATTIS Telecom	Kapsch	Zucent Technologies	Panasonic	Siemens
Якість продукції	0,30	4	3	3	3	3	4
Продажна ціна	0,20	2	4	3	4	4	3
Технічне обслуговування	0,20	3	1	3	2	2	2
Канал збуту	0,10	4	3	3	4	3	2
Портфель товарів*	0,10	4	4	3	3	1	3
Наявність сертифікатів Міністерства зв'язку України **	0,06	2	1	2	1	0	2
Реклама і стимулювання збуту	0,04	1	2	3	4	4	3
Разом	1,00						

* Рейтинг за показником «Портфель товарів» визначається відповідно до наявності в асортименті продукції підприємств великих, середніх і малих АТС та додаткових послуг.

** Рейтинг наявності сертифікатів встановлюється в межах від 0 до 2 і дорівнює: 0 – продукція не сертифікована; 1 – сертифікат відповідності мають окремі продукти підприємств; 2 – вся продукція підприємств сертифікована згідно з чинним законодавством України.

Зробити висновки.

Завдання 15

Провести аналіз конкурентоспроможності магазинів за показниками роздрібного товарообороту у звітному році. Необхідні для розрахунків вихідні дані наведено у таблиці.

Баланс показників роздрібного товарообороту магазинів за звітний рік

(тис. грн)

Магазини	Роздрібний товарооборот			Товарні запаси на початок звітного року	Товарні запаси на кінець звітного року			Надходження за звітний рік			Відхилення товарообороту за рахунок	
	Планове завдання	Фактичне виконання	Відхилення, □		Норматив на I кв. наступного року	Фактичні на кінець року	Відхилення,	За планом	Фактично	Відхилення	надходження	товарних запасів
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Магазин 1	4,0	5,2		0,6	1,5	1,3		3,9	4,9			
Магазин 2	35,0	31,0		15,0	12,0	17,0		32	33,0			
Магазин 3	25,0	27,5		3,6	7,4	6,8		25,4	29,1			
<i>Всього</i>	<i>1200</i>	<i>1285</i>		<i>228</i>	<i>220</i>	<i>240</i>		<i>1194</i>	<i>1282</i>			

Зробити висновки.

Завдання 16

Компанія «Макдоналдс» прийшла на ринок СНД у результаті тривалих переговорів (більше 15 років – від ідеї до її впровадження). Перший філіал компанії «Макдоналдс» на теренах СНД було відкрито у Москві в 1990 р., а у Києві – в 1997 р.

Одним з основних принципів діяльності цієї компанії є забезпечення єдиного високого рівня обслуговування клієнтів (висока культура, чистота тощо) та пропонування стандартної продукції. Задовго до відкриття компанія «Макдоналдс» вивчала місцеві ресурси, постачальників тощо. При цьому, на

окремих територіях вона збудувала переробні комплекси для постачання напівфабрикатів у свої ресторани.

У центрі уваги компанії «Макдоналдс» перебуває питання формування кадрів. Найманням працівників здійснюється на конкурсній основі з орієнтацією на молодих, енергійних та найстаранніших, ураховується близькість житла до ресторану. Розвинена у компанії політика мотивації персоналу.

Компанія «Макдоналдс» багато уваги приділяє формуванню та підтримці іміджу. З моменту відкриття першого ресторану в 1955 р. компанія регулярно допомагає населенню місць, де здійснює діяльність (підтримка заходів та закладів охорони здоров'я, освіти; соціальна допомога тощо).

Необхідно:

- виписати складові стратегії розвитку бізнесу, які використовувала компанія «Макдоналдс», і визначити тип стратегії розвитку;
- вписати стратегію у відповідний квадрант матриці конкурентних стратегій підприємства (табл. 11.1);
- пояснити, як поводитиметься компанія «Макдоналдс» у разі сповільнення розвитку ринку чи втрати певних конкурентних переваг.

Завдання 17

За наведеними нижче вихідними даними побудувати матрицю Бостонської консалтингової групи (BCG) для підприємства та його основного конкурента. Проаналізувати стан портфеля продукції підприємств та сформулювати рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Вихідні дані для побудови моделі Бостонської консалтингової групи (BCG)

Вид продукції	Обсяг реалізованої продукції, шт.	Обсяг реалізованої продукції конкурента, шт.	Темпи зростання ринку, %
А	800	600	15
В	1200	1500	20
С	2000	500	12
Д	1600	1000	6
Е	4200	700	3

ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Виконання індивідуальних завдань має за мету поглибити знання з дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства». Індивідуальні завдання передбачають глибоке опрацювання однієї з наведених нижче тем та її презентацію на практичному занятті:

1. Роль стратегічного управління у формуванні конкурентоспроможності підприємства.
2. Аналіз конкурентного середовища як складова стратегічного управління.
3. Методи визначення конкурентоспроможності підприємства.
4. Вплив інновацій на конкурентоспроможність підприємства.
5. Сучасні тенденції управління конкурентоспроможністю підприємства.
6. Формування конкурентних переваг через управління персоналом.
7. Роль маркетингу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.
8. Вплив глобалізації на стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.
9. Фінансове управління та його вплив на конкурентоспроможність підприємства.
10. Управління ланцюгом постачання для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
11. Використання технологій для підвищення конкурентоспроможності підприємства.
12. Аналіз і стратегічне управління ризиками для забезпечення

конкурентоспроможності підприємства.

13. Роль лідерства у формуванні конкурентоспроможності підприємства.
14. Екологічний аспект управління конкурентоспроможністю підприємства.
15. Стратегії розвитку продуктів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.
16. Оцінка внутрішніх ресурсів для визначення конкурентоспроможності підприємства.
17. Вплив правового середовища на конкурентоспроможність підприємства.
18. Аналіз індустрій та галузей для підвищення конкурентоспроможності підприємства.
19. Роль корпоративної культури у формуванні конкурентоспроможності підприємства.
20. Управління якістю продукції та послуг для підвищення конкурентоспроможності підприємства.
21. Вплив соціальної відповідальності бізнесу на конкурентоспроможність підприємства.
22. Формування стратегій ціноутворення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
23. Аналіз ринкових можливостей та загроз для конкурентоспроможності підприємства.
24. Роль інтелектуальної власності у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю підприємства.
25. Використання аналітичних інструментів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.
26. Регіональні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства.
27. Стратегії виходу на нові ринки для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

28. Управління брендом та репутацією для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
29. Використання аналізу SWOT для стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.
30. Роль інноваційного менеджменту у формуванні конкурентоспроможності підприємства.
31. Вплив кадрового потенціалу на конкурентоспроможність підприємства.
32. Оптимізація виробничих процесів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.
33. Фінансовий аспект управління конкурентоспроможністю підприємства.
34. Роль інформаційних технологій у підвищенні конкурентоспроможності підприємства.
35. Аналіз стратегічних альянсів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
36. Розвиток та впровадження інноваційних продуктів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
37. Управління ресурсами підприємства для підвищення конкурентоспроможності.
38. Формування стратегій комунікації для підвищення конкурентоспроможності підприємства.
39. Аналіз та впровадження ефективних маркетингових стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
40. Роль досліджень та розвитку в управлінні конкурентоспроможністю підприємства.
41. Вплив змін у законодавстві на стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.
42. Формування стратегій управління ризиками для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

43. Управління змінами в організації для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
44. Аналіз і прогнозування ринкових тенденцій для формування стратегій конкурентоспроможності підприємства.
45. Використання гейміфікації у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю підприємства.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ІСПИТУ

1. Поняття конкуренції.
2. Сучасний погляд на конкуренцію.
3. Негативні і позитивні риси конкуренції.
4. Умови виникнення конкуренції.
5. Еволюція теорії конкуренції.
6. Види конкуренції. Функції конкуренції.
7. Концентрація та централізація виробництва і капіталу.
8. Основні типи монополій. Класифікація монополій.
9. Вхідні і вихідні бар'єри існування монополій.
10. Основні показники монопольної влади: індекс Лернера, індекс Херфіндала-Хіршмана.
11. Ринок, структура ринків.
12. Сила конкуренції при різних формах конкурентного ринку.
13. Варіанти зміни конкуренції між підприємствами.
14. Фактори, які впливають на конкурентну боротьбу.
15. Оцінка сили конкуренції.
16. Історія підприємства. Визначення підприємства. Функції підприємства.
17. Поле стратегій підприємств великого виробництва.
18. Поле стратегій підприємств вузької спеціалізації.
19. Поле стратегій підприємств місцевого масштабу.
20. Поле стратегій підприємств з радикальними нововведеннями
21. Цикл життя підприємства.
22. Закон залежності між попитом і ціною (закон попиту).
23. Закон залежності між пропозицією і ціною (закон пропозиції).
24. Закон залежності між пропозицією і попитом.
25. Аналіз конкурентних переваг організації (модель М.Портера).
26. Аналіз стратегічного положення організації і привабливості ринку

(модель McKinsey 7S).

27. SWOT – аналіз конкурентоспроможності підприємства.
28. Бар'єри і фактори, що впливають на обмеження конкуренції в Україні.
29. Роль держави в розвитку конкуренції.
30. Основні напрямки антимонопольної політики.
31. Система органів Антимонопольного комітету України.
32. Захист від недобросовісної конкуренції.
33. Поняття конкурентних стратегій підприємства.
34. Внутрішньогалузева і міжгалузева конкуренції.
35. Методи відкритої цінової конкуренції.
36. Прихована цінова конкуренції і її методи.
37. Нецінові форми і методи конкуренції.
38. Досконала конкуренція. Недосконала конкуренція та її типи.
39. Методика аналізу конкурентоспроможності персоналу підприємства.
40. Аналіз конкурентоспроможності продукції.
41. Економічні, технічні і нормативні показники конкурентоспроможності.
42. Диференціальний і комплексний методи оцінки конкурентоспроможності.
43. Методика оцінки конкурентоспроможності товару по системі 1111 - 5555.
44. Методика аналізу і оцінки конкурентоспроможності підприємства.
45. Вимоги до якості і ефективності управлінських рішень.
46. Зіставлення альтернативних варіантів управлінських рішень.
47. Фактори співставлення альтернативних рішень. Фактор часу.
48. Фактори співставлення альтернативних рішень. Фактор якості об'єкту.
49. Фактори співставлення альтернативних рішень. Фактор масштабу.
50. Фактори співставлення альтернативних рішень. Фактор інфляції.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Протягом семестру здобувач може отримати max 60 балів, 40 балів виносяться на іспит. По поточному контролю здобувач може набрати бали за активність на лекційних та практичних заняттях, виявлення рівня підготовки здобувачів із зазначеної теми під час опитування, тестування, презентації індивідуальних завдань, вирішення практичних задач та кейсів.

При виставленні загальної оцінки за іспит враховуються результати навчальної роботи здобувача протягом семестру.

Таблиця 1

Мінімальні та максимальні пороги встановлення максимальної кількості балів для конкретних видів робіт

Види робіт	Мінімальний поріг	Максимальний поріг
Відповіді на теоретичне питання під час поточного опитування	Не оцінюється	2 бали
Виконання практичних вправ	0,5 бал	1 бал
Групова робота	5 балів	10 балів
Тести	0,2 бали	2 бали
Виступ з доповіддю/презентацією	1 бал	5 балів

Таблиця 2

Оцінювання видів робіт під час поточного оцінювання

Види робіт	Максимальна кількість балів під час поточного оцінювання	Максимальна кількість балів за один вид робіт	Орієнтовна кількість робіт, яку має виконати здобувач аби отримати максимальну кількість балів за поточним оцінюванням при оцінюванні кожного виду робіт максимальною кількістю балів	В тому числі розподіл за рубіжними контролями, враховуючи розподіл балів	
				I	II
Відповіді на теоретичне питання під час поточного опитування	8	2	4 заняття	4 бали	4 бали
Виконання практичних вправ	8	1	8 практичних робіт	3 бали	5 балів
Групова робота	20	2	2 групові роботи	10 балів	10 балів
Тести	14	2	7 тестів	8 балів	6 балів
Виступ з доповіддю/презентацією	10	5	2 усні доповіді з презентаціями	5 балів	5 балів
Разом	60 балів			30 балів	30 балів

Критерії оцінки іспиту:

На оцінку «відмінно» (90-100 балів, А) заслуговує здобувач, який:

- всебічно, систематично і глибоко володіє навчально-програмовим матеріалом;
- вміє самостійно виконувати завдання, передбачені програмою, використовує набуті знання і вміння у нестандартних ситуаціях;
- засвоїв основну і ознайомлений з додатковою літературою, яка рекомендована програмою;
- засвоїв взаємозв'язок основних понять дисципліни та усвідомлює їх значення для професії, яку він набуває;
- вільно висловлює власні думки, самостійно оцінює різноманітні життєві явища і факти, виявляючи особистісну позицію;
- самостійно визначає окремі цілі власної навчальної діяльності, виявив творчі здібності і використовує їх при вивченні навчально-програмового матеріалу, проявив нахил до наукової роботи.

На оцінку «добре» (82-89 балів, В) – заслуговує здобувач, який:

- повністю опанував і вільно (самостійно) володіє навчально-програмовим матеріалом, в тому числі застосовує його на практиці, має системні знання в достатньому обсязі відповідно до навчально-програмового матеріалу, аргументовано використовує їх у різних ситуаціях;
- має здатність до самостійного пошуку інформації, а також до аналізу, постановки і розв'язування проблем професійного спрямування;
- під час відповіді допустив деякі неточності, які самостійно виправляє, добирає переконливі аргументи на підтвердження вивченого матеріалу;

На оцінку «добре» (74-81 бал, С) заслуговує здобувач, який:

- в загальному роботу виконав, але відповідає на екзамені з певною кількістю помилок;
- вміє порівнювати, узагальнювати, систематизувати інформацію під керівництвом викладача, в цілому самостійно застосовувати на практиці,

контролювати власну діяльність;

- опанував навчально-програмовий матеріал, успішно виконав завдання, передбачені програмою, засвоїв основну літературу, яка рекомендована програмою;

На оцінку «задовільно» (64-73 бали, D) – заслуговує здобувач, який:

- знає основний навчально-програмовий матеріал в обсязі, необхідному для подальшого навчання і використання його у майбутній професії;

- виконує завдання, але при рішенні допускає значну кількість помилок;

- ознайомлений з основною літературою, яка рекомендована програмою;

- допускає на заняттях чи екзамені помилки при виконанні завдань, але під керівництвом викладача знаходить шляхи їх усунення.

Оцінку «задовільно» (60-63 бали, E) – заслуговує здобувач, який:

- володіє основним навчально-програмовим матеріалом в обсязі, необхідному для подальшого навчання і використання його у майбутній професії, а виконання завдань задовольняє мінімальні критерії. Знання мають репродуктивний характер.

Оцінка «незадовільно» (35-59 балів, FX) – виставляється здобувачу вищої освіти, який:

- виявив суттєві прогалини в знаннях основного програмового матеріалу, допустив принципові помилки у виконанні передбачених програмою завдань.

Оцінку «незадовільно» (35 балів, F) – виставляється здобувачу вищої освіти, який:

- володіє навчальним матеріалом тільки на рівні елементарного розпізнавання і відтворення окремих фактів або не володіє зовсім;

- допускає грубі помилки при виконанні завдань, передбачених програмою;

- не може продовжувати навчання і не готовий до професійної діяльності після закінчення університету без повторного вивчення даної дисципліни.

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

Основні:

1. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, Г.В. Кривенко, І.В. Балабанова. Київ: ВД «Професіонал», 2019. 256 с.

2. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

3. Конкурентоспроможність підприємства: підручник / П. І. Юхименко, М. В. Вихор, Ю. С. Гринчук, Н. В. Коваль, Л. П. Хахула, О. І. Шемігон та ін.; за заг. ред. д. е. н., професора, академіка НААН України А. С. Даниленка. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 320 с.

4. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

5. Портер Майкл. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Наш формат, 2020. 424 с.

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

7. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. Дніпро, 2020. 155 с.

Додаткові:

1. Бакай В.Й., Ліннік Д.В. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6(1). С. 272-279. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6\(1\)__45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6(1)__45)

2. Балдинюк, В. (2022). СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА. Економіка та суспільство, (42). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>

3. Бондар Ю.А., Лєгінькова Н.І., Фабрика І.В. Аналіз методик визначення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства. Вісник післядипломної освіти. Серія : Соціальні та поведінкові науки. 2022. Вип. 22. С. 161-178. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vispdoso_2022_22_12

4. Бондар-Підгурська О. В., Хоменко І. І Науково-методичні засади оцінки ефективності процесу управління інформаційною безпекою підприємств малого та середнього бізнесу: кіберзагрози та інтелектуальна власність. Проблеми економіки. 2022. №2. URL: <https://www.problecon.com/main/>

5. Виноградня В.М., Черняєв О.С., Стеценко В.І. Управління конкурентоспроможністю продукції підприємств в сучасних умовах. Економічний вісник університету. 2022. Вип. 55. С. 24-29. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/esvu_2022_55_6

6. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2018. 352 с.

7. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.

8. Прокопенко В.Ю., Кривошея Є.В. Інноваційний підхід до системного управління конкурентоспроможністю підприємницької діяльності. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2021. № 2(1). С. 141-161. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2021_2\(1\)_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2021_2(1)_13)

9. Ткаченко І.В., Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 1. С. 43-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2022_1_9

10. Хлебнікова Т.М., Темченко О.В., Хлебніков В.О. Реінжиніринг як механізм забезпечення конкурентоспроможності організації. Ефективна економіка. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_54

11. Цибульська, Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів. Нар. укр. акад. Харків: Вид-во НУА, 2018. 320 с.
12. Черчик Л. М. Менеджмент конкурентоспроможності: Конспект лекцій для аспірантів спеціальності 073 «Менеджмент». Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2023. 102 с.
13. Шпильова В.О., Кравчик Ю.В., Яценко І.В. Управління конкурентними позиціями підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 1. С. 23-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2022_1_6
14. Shymanovska-Dianyach L.M., Bondar-Pidhurska O.V., Hliebova A.O. Assessment of the image of the innovative enterprise as a factor of its competitiveness in the conditions of new challenges and threats. Економіка і регіон. №1(84). 2022. <http://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/2546>