

**Міністерство освіти і науки України**  
**Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка**

**Фізико-математичний факультет**

**кафедра бізнес-економіки та адміністрування**

**Валентина Самодай**

**ОБГРУНТУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ ТА УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ: МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДЛЯ  
ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ ТА САМОСТІЙНИХ РОБІТ**

**для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності 051 Економіка**

*Рекомендовано до друку рішенням вченої ради*

*Сумського державного педагогічного університету ім. А. С. Макаренка*

*(протокол № 12 від 19.06.2024)*

**Укладач:**

В.П. Самодай, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та адміністрування Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка

**Рецензенти:**

В.В. Божкова, доктор економічних наук, професор, професор кафедри бізнес-економіки та адміністрування, завідувачка кафедри бізнес-економіки та адміністрування Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка

Л. О. Сигида, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та адміністрування, Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка

Обґрунтування господарських рішень та управління конкурентоспроможністю: методичні вказівки для виконання практичних та самостійних робіт для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 051 Економіка / [уклад.: В.П. Самодай]. Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2024. 89 с.

Методичні матеріали призначені для узагальнення й закріплення знань з навчального курсу основної дисципліни «Обґрунтування господарських рішень та управління конкурентоспроможністю». У виданні подаються завдання, які передбачають володіння теоретичним матеріалом курсу, питання для обговорення студентами, практичні завдання, що включають тестові завдання та розв'язування задач. Самостійна робота містить питання для самоконтролю, завдання для самостійної роботи студентів, питання для дискусії та теми рефератів, згруповані до кожної з десяти тем курсу. Крім цього розміщено план практичних занять, а також список літератури.

## ЗМІСТ

Передмова

Інформаційний зміст курсу

Питання для практичних та самостійних робіт, тестові завдання, задачі, ситуаційні завдання з тем курсу

Тема 1. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання їх ефективності

Тема 2. Невизначеність та аналіз господарських рішень

Тема 3. Підприємницькі ризики та їх вплив на прийняття господарських рішень

Тема 4. Прийняття рішень у конфліктних ситуаціях

Тема 5. Сучасні теорії конкуренції

Тема 6. Визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його складових

Тема 7. Формування конкурентних переваг підприємства

Тема 8. Управління конкурентоспроможністю підприємства

Тема 9. Розроблення і реалізація програм підвищення конкурентоспроможності підприємства

Тема 10. Оцінювання ефективності сучасних моделей управління конкурентоспроможністю підприємства

Рекомендовані джерела та література

## ПЕРЕДМОВА

Процеси глобалізації господарських зв'язків, відкритість кордонів та процеси інтернаціоналізації сприяли формуванню у суб'єктів підприємництва нових підходів до прийняття рішень та управління конкурентоспроможністю. Тому прийняття рішень суб'єктами підприємництва набуло особливої актуальності. В ринкових умовах все більше уваги приділяють на підприємствах питанням обґрунтування господарських рішень та управління ризиками. У зв'язку з чим зростають вимоги до підготовки фахівців з вищою освітою, яким належить вирішувати надзвичайно важливі й складні проблеми управління фінансово-економічним потенціалом підприємств, його конкурентоспроможністю. Відповідно виникає потреба у створенні якісно нових навчальних посібників з економічних дисциплін. Вивчення дисципліни «Обґрунтування господарських рішень та управління конкурентоспроможністю» дає змогу навчити здобувачів вищої освіти правильно орієнтуватися у великій кількості нормативно-правових актів і тим самим забезпечити основу знань у цій сфері діяльності. Інтегральною компетентністю є ґрунтовні знання про систему знань теоретико-методичних основ розроблення та прийняття господарських рішень; навичок застосування основних принципів обґрунтування різних видів господарських рішень; здатність опанування практичними економіко-математичними методами щодо розробки та прийняття господарських рішень в умовах визначеності, невизначеності та ризику; здатність до оцінювання ефективності прийнятих господарських рішень для підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Цей курс викладається у продовження таких дисциплін як «Економіка підприємства», «Фінанси підприємств», «Бухгалтерський облік». Вивчати і досліджувати проблеми обґрунтування господарських рішень та управління конкурентоспроможністю цікаво, корисно і перспективно.

Важливим елементом навчального процесу при вивченні дисципліни «Обґрунтування господарських рішень та управління

конкурентоспроможністю» є виконання самостійних та практичних робіт здобувачами вищої освіти, що дає можливість ефективно засвоїти вивчений матеріал та впливає на рівень підготовки здобувачів вищої освіти для виконання передбачених завдань. Контроль знань дозволяє оцінювати та вимірювати здобуті здобувачами вищої освіти в процесі навчання знання, уміння та навички, відіграє важливу роль у забезпеченні належного рівня підготовки фахівців

Практична та самостійна робота під час опанування дисципліною передбачає виконання здобувачами вищої освіти виконання завдань з кожної теми, націлених на закріплення, узагальнення й перевірку знань, а також уміння використовувати творчий підхід під час виконання завдань. А саме, запропоновані семінарські (практичні) заняття, питання для обговорення студентами, практичні завдання, що включають тестові завдання та розв'язування задач; самостійна робота містить питання для самоконтролю, завдання для самостійної роботи студентів, питання для дискусії та теми рефератів, згруповані до кожної з десяти тем курсу. Якщо розглянути тестові завдання, то кожне тестове завдання містять по чотири варіанти відповіді (одна правильна, три неправильні), формулювання теоретичних питань та питань для дискусії вимагають розгорнуту, конкретну та обґрунтовану відповідь, а також практичні завдання передбачають розв'язування задач та аргументацію ситуаційних завдань. Даний тип завдання виявлятиме компетентності здобувачів вищої освіти, оригінальність суджень студента, його уміння креативно підходити до роботи, вишукувати істину й по можливості творити нове бачення економічних явищ та процесів. Комплекс доповнений інформаційним змістом навчальної дисципліни, в якому розкрито її основний зміст, а також списком рекомендованих джерел та літератури.

У цілому, представлені методичні матеріали мають сприяти міцному засвоєнню знань з курсу, а також націлені на спроможність майбутніх здобувачів вищої світи першого (бакалаврського) рівня спеціальності 051 Економіка.

## **ІНФОРМАЦІЙНИЙ ЗМІСТ КУРСУ**

### **Тема 1. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання їх ефективності**

Оцінювання ефективності обґрунтування господарських рішень. Критерії оцінювання господарських рішень. Побудова шкали оцінювання. Підходи до обґрунтування та вибору рішень: нормативний; дескриптивний; комплексний.

Види та принципи оцінювання економічної ефективності господарських рішень. Контроль за перебігом виконання господарських рішень та його види.

### **Тема 2. Невизначеність та аналіз господарських рішень**

Особливості функціонування підприємств за умов невизначеності. Сутність та основні причини невизначеності. Видова класифікація невизначеності. Урахування фактора невизначеності в управлінні підприємством та засоби її зниження. Невизначеність як першоджерело ризику.

Використання ймовірнісного підходу для обґрунтування господарських рішень в умовах невизначеності.

### **Тема 3. Підприємницькі ризики та їх вплив на прийняття господарських рішень**

Сутність ризику як економічної категорії. Фактори виникнення економічного ризику та його функції. Взаємозв'язок ризику і прибутку. Класифікації економічних ризиків. Джерела та чинники підприємницького ризику. Види економічних ризиків. Методи виявлення ризику. Обґрунтування господарських рішень в умовах ризику.

### **Тема 4. Прийняття рішень у конфліктних ситуаціях**

Види конфліктів. Цілі учасників конфліктних ситуацій. Моделі конфліктних ситуацій. Застосування елементів теорії ігор. Система теорії ігор. Чиста та змішана стратегії. Гарантований результат гри. Модель торгів.

### **Тема 5. Сучасні теорії конкуренції**

Особливості впливу конкуренції на економіку: конкуренція змушує підприємців постійно шукати і знаходити нові види продукції і послуг; конкуренція сприяє виробництву продукції високої якості за розумними цінами; конкуренція спонукає оперативно реагувати на зміну потреб покупців; конкуренція є могутньою альтернативою монополізму; конкуренція сприяє розвитку техніки, науки, технології, інформаційних систем. Види конкурентної поведінки. Управління конкурентоспроможністю підприємства.

### **Тема 6. Визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його складових**

Сутність та рівні потенціалу 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.

### **Тема 7. 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. Класифікація чинників конкурентоспроможності підприємства. Головні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

### **Тема 8. Управління конкурентоспроможністю підприємства**

Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів. Принципи управління конкурентоспроможністю підприємства на світовому ринку. Аналіз фінансового стану підприємства як інструмент підвищення його конкурентоспроможності.

### **Тема 9. Розроблення і реалізація програм підвищення конкурентоспроможності підприємства**

Концепція розробки та забезпечення реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності. Програми підвищення конкурентоспроможності галузі та країни. Об'єкт державного регулювання (певна сфера економічної діяльності, економічний процес) конкуренції. Конкурентна політика держави та напрямки її регулювання. Методи захисту конкуренції.

### **Тема 10. Оцінювання ефективності сучасних моделей управління конкурентоспроможністю підприємства**

Інформаційно-методичні моделі управління конкурентоспроможністю підприємства. Реформування економічної системи України передбачає розвиток конкурентного середовища, відповідних засобів господарського механізму для суб'єктів конкуренції – підприємств, функціонування яких скеровано на забезпечення соціально-економічного ефекту, зокрема шляхом використання конкурентних переваг.

SWOT-аналіз як інструмент управління конкурентоспроможністю підприємства. Моделі системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства.

# **ПИТАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ТА САМОСТІЙНИХ РОБІТ, ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ, ЗАДАЧІ, СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ З ТЕМ КУРСУ**

## **Тема 1. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання їх ефективності**

### *План*

1. Оцінювання ефективності обґрунтування господарських рішень
2. Критерії оцінювання господарських рішень
3. Побудова шкали оцінювання. Підходи до обґрунтування та вибору рішень
4. Види та принципи оцінювання економічної ефективності господарських рішень
5. Контроль за перебігом виконання господарських рішень та його види

### **Семінарське (практичне) заняття № 1.**

#### **Питання для обговорення студентами**

1. Що являє собою господарське рішення? Якими ознаками воно характеризується?
2. В яких аспектах проявляються господарські рішення?
3. Які форми прийняття господарських рішень Вам відомі?
4. У чому полягає ефективність та якість господарських рішень?
5. Які основні параметри якості господарського рішення?
6. Які чинники впливають на ефективність господарського рішення?
7. Обґрунтуйте фактори, які визначають якість та ефективність управлінських рішень.

#### **Практичне завдання**

##### **1. Дайте відповіді на тести**

###### **1. Ризик - це:**

- а) погроза, небезпека виникнення збитку при реалізації управлінських рішень;
- б) відношення розміру втрати до витрат на підготовку і реалізацію рішення;
- в) небезпека, можливість збитку чи втрати;
- г) немає відповідей.

###### **2. До основних моментів, що характеризують ризикову ситуацію, належить:**

- а) випадковий характер подій;

- б) наявність альтернативних рішень;
- в) наявність бізнес-плану;
- г) імовірність виникнення збитків.

**3. До елементів ризику не належить:**

- а) суб'єкт ризику;
- б) об'єкт ризику;
- в) джерело ризику;
- г) інформація про ступінь ризику.

**4. Виокремте основні причини внутрішнього ризику:**

- а) недоліки в системі управління;
- б) недоліки зовнішньоекономічних факторів;
- в) зміни політичних факторів;
- г) жодна з відповідей не є правильною.

**2. Розв'яжіть задачу**

Компанія випускає безалкогольний напій і розливає його в 40-літрові бочки. Змінні витрати на виробництво 1 л напою 0,7 грн., ціна продажу - 1,50 грн. Компанія передбачає, що зрив плану постачань продукції призведе до втрати частини споживачів на довгострокову перспективу, через це компанія буде вимушена знизити ціну на 0,30 грн. Продукція, що не реалізується має обмежений строк придатності і доходу не приносить.

За останні 50 тижнів попит на продукцію розподілився таким чином:

Попит на бочки на тиждень	3	4	5	6	7
Ймовірність попиту	0,1	0,2	0,3	0,2	0,2

Потрібно побудувати платіжну матрицю доходів і визначити яку кількість продукції випускати компанією за допомогою таких критеріїв як математичне сподівання, дисперсія, середньоквадратичне відхилення і коефіцієнт варіації.

**Самостійна робота**

**Питання для самоконтролю:**

1. Особливості оцінювання ефективності обґрунтування господарських рішень.
2. Надайте змістовну характеристику групам показників,

що використовуються при оцінках ефективності рішень.

3. Визначте критерії оцінювання господарських рішень.
4. Обґрунтуйте алгоритм побудови шкали вимірювання.
5. Доведіть різноманітність шкал вимірювання та визначте їх відмінні риси.
6. Окресліть особливості нормативного, дескриптивного та комплексного підходів при обґрунтуванні та вибору господарських рішень.
7. Визначте особливості застосування інтегрального, рівневого та часових підходів до оцінки прийняття господарських рішень.
8. Доведіть вагомість контролю за перебігом виконання господарських рішень.
9. Надайте характеристику різним видам контролю для виконання рішень.
10. Визначте умови ефективного контролю.

***Завдання для самостійної роботи студента (СРС):***

1. Скласти бізнес-план туристичної агенції
2. Розв'язати задачі

**Задача 1.**

Маємо дві акції А і Б. Інформація про ефективність акцій за останні 5 періодів наведена в таблиці.

№ періоду	Акція А	Акція Б
1	6,9	10,1
2	12,6	14,8
3	15,6	18,6
4	14,8	12,4
5	10,5	12,8

Потрібно розрахувати сподівану ефективність, варіацію і ризик акцій А і Б, а також коефіцієнт кореляції між ними.

**Задача 2.**

Особа має зростаючу функцію корисності вигляду  $U(x)=0,02x^2$ ,  $x \geq 0$ , і повинна обрати нове місце роботи з двох альтернативних варіантів. У першому

випадку її невизначений дохід може становити 1000 тис. грн. з імовірністю 0,5 або 3000 грн. з тією самою імовірністю. У другому місці їй пропонують безризиковий дохід 2000 грн.

Яке місце роботи доцільно обрати даній особі?

## **Тема 2. Невизначеність та аналіз господарських рішень**

### *План*

1. Сутність та основні причини невизначеності
2. Видова класифікація невизначеності
3. Урахування фактора невизначеності в управлінні підприємством та засоби її зниження
4. Використання ймовірнісного підходу для обґрунтування господарських рішень в умовах невизначеності

### **Семінарське (практичне) заняття № 2 Питання для обговорення студентами**

1. Що таке невизначеність? Чим вона відрізняється від ризикової ситуації?
2. Обґрунтуйте особливості функціонування вітчизняних підприємств в умовах невизначеності.
3. Визначте причини невизначеності. Відповідь проілюструйте прикладами.
4. Які види невизначеності вам відомі? Відповідь обґрунтуйте.
5. Які фактори невизначеності ви знаєте? Їх відмінні риси.
6. Доведіть вагомість урахування фактору невизначеності при управлінні підприємствами.
7. Обґрунтуйте взаємозв'язок між невизначеністю та ризиком.
8. Доведіть переваги використання ймовірнісного підходу для обґрунтування господарських рішень.
9. Вкажіть відмінності між кривою переваг та картою переваг?
10. Що показує крива розподілу імовірності отримання прибутку? Мета її побудови? Чим вона відрізняється від кривої ризику?

### **Практичне завдання**

#### **1. Дайте відповіді на тести**

#### **2. Виокремте сутність спеціальних втрат:**

- а) додаткові витрати виробничих ресурсів непередбачені проектом або планом;
- б) втрати робочого часу, викликані випадковими, непередбаченими обставинами;

в) втрати, які проявляються у вигляді нанесення збитків здоров'ю та життю людей;

г) втрати, які виникають внаслідок передчасного або запізненого прийняття рішень.

**3. Якщо існують інші варіанти досягнення поставленої мети або використовується система заходів, що дозволяє зменшити ступінь ризику, то в цій ситуації говорять про існування:**

- а) ризик-позиції підприємства;
- б) ризик-віддання підприємства;
- в) альтернативних варіантах розвитку;
- г) сукупних збитках підприємства.

**4. Графічне зображення послідовності рішень і станів середовища з указівкою відповідних ймовірностей і виграшів для будь-яких комбінацій альтернатив і станів середовища – це:**

- а) стратегічний план;
- б) бізнес-проект;
- в) дерево рішень;
- г) бізнес-матриця.

**5. Фірма розробляє нову техніку. З якими видами ризиків стикається фірма при цьому:**

- а) політичні;
- б) технічні;
- в) соціальні;
- г) комерційні.

## 2. Розв'яжіть задачу

П'ять інвестиційних альтернатив мають такі значення NPV і середньоквадратичні відхилення, що подані в таблиці. Потрібно:

1. Проранжувати п'ять альтернатив від низького до високого рівня ризику.

2. Якщо ви обираєте між проектами В і С, чи потрібно використовувати коефіцієнт варіації? Чому?

Проект	Сподіване значення NPV, тис. грн	Середньоквадратичне відхилення
А	1000	200

B	3000	300
C	3000	400
D	5000	700
E	10000	900

## Самостійна робота

### *Питання для самоконтролю:*

1. Що таке невизначеність? Чим вона відрізняється від ризикової ситуації?
2. Обґрунтуйте особливості функціонування вітчизняних підприємств в умовах невизначеності.
3. Визначте причини невизначеності. Відповідь проілюструйте прикладами.
4. Які види невизначеності вам відомі? Відповідь обґрунтуйте.
5. Які фактори невизначеності ви знаєте? Їх відмінні риси.
6. Доведіть вагомість урахування фактору невизначеності при управлінні підприємствами.
7. Обґрунтуйте взаємозв'язок між невизначеністю та ризиком.
8. Доведіть переваги використання ймовірнісного підходу
9. для обґрунтування господарських рішень.
10. Вкажіть відмінності між кривою переваг та картою переваг?
11. Що показує крива розподілу імовірності отримання прибутку? Мета її побудови? Чим вона відрізняється від кривої ризику?

### *Завдання для самостійної роботи студентів (СРС):*

1. Скласти бізнес-план створення рекламного агентства
2. Розв'язати задачі

#### Задача 1.

Інвестор має портфель, що складається із двох акцій А і Б. Частка акції А становить 60% портфеля. Сподівані норми прибутків акцій А і Б відповідно становлять 22 і 16%, ризик акцій відповідно 5,5 і 1,8%. Коефіцієнт кореляції між акціями 0,4.

Потрібно розрахувати сподівану норму прибутку і ризик портфеля.

#### Задача 2.

Дві акції А і Б мають сподівані норми прибутку відповідно 20 і 25%, ступені ризику відповідно 5 і 10%, та коефіцієнт кореляції між нормами прибутку цих акцій  $\rho = -1$ .

Потрібно знайти таку структуру портфеля, що складається із цих двох акцій, ризик якого дорівнює нулю.

## **Тема 3. Підприємницькі ризики та їх вплив на прийняття господарських рішень**

### *План*

1. Сутність ризику як економічної категорії
2. Фактори виникнення економічного ризику та його функції
3. Взаємозв'язок ризику і прибутку
4. Класифікації економічних ризиків
5. Джерела та чинники підприємницького ризику
6. Види економічних ризиків
7. Методи виявлення ризику
8. Обґрунтування господарських рішень в умовах ризику

### **Семінарське (практичне) заняття № 3**

#### **Питання для обговорення студентами**

1. Чи є відмінні ознаки у визначення ризику, економічного ризику та підприємницького ризику? Відповідь обґрунтуйте.
2. Чим ризик відрізняється від ризикової ситуації? Наведіть приклади.
3. Назвіть основні елементи ризику. У чому полягають їх особливості?
4. Які з найбільш впливових джерел ризику Вам відомі? Наведіть приклади при обґрунтуванні відповіді.
7. Що таке фактори ризику? На які види вони поділяються?
8. Що таке функція ризику? Які функції ризику Ви знаєте? Дайте їх характеристику.
9. Які риси притаманні ризику? У чому полягають їх відмінності?
10. Що таке класифікація? Які наукові передумови побудови класифікації ризиків Ви знаєте?
11. Обґрунтуйте особливості побудови системи класифікації ризиків.
12. Які критерії класифікації ризиків прийнято виділяти у вітчизняній ризикології?
13. Обґрунтуйте взаємозв'язок ризику та прибутку.
14. Які джерела та чинники підприємницького ризику вам відомі?
15. На які види поділяються ризики? Які підвиди економічних ризиків прийнято виділяти?
16. Назвіть основні методи оцінки ризиків та надайте їх характеристику.
17. Визначте доцільність обґрунтування господарських рішень в умовах ризику.

#### **Практичне завдання**

##### **1. Дайте відповіді на тести**

1. Якщо перед підприємством існує ймовірність втратити доходи, то це свідчить про:

- а) банкрутство;
- б) ризикову ситуацію;
- в) невизначеність;
- г) неплатоспроможність.

**2. Конфліктною називається ситуація:**

- а) в якій очікуваний результат рішення невідомий;
- б) в якій стикаються інтереси двох та більше сторін, які мають суперечливі цілі, причому виграш кожної зі сторін залежить від того, як поводитимуться інші;
- в) будь-яка.

**3. Об'єктивний метод визначення імовірності настання певної події базується:**

- а) на використанні суб'єктивних оцінок та критеріїв, які базуються на різних припущеннях;
- б) на обчисленні частоти, з якою в минулому відбулась певна подія.

**4. Суб'єктивний метод визначення імовірності настання певної події базується:**

- а) на використанні суб'єктивних оцінок та критеріїв, які базуються на різних припущеннях;
- б) на обчисленні частоти, з якою в минулому відбулась певна подія.

**2. Розв'яжіть задачу**

Інвестор аналізує рішення про покупку одного із двох невеликих торговельних центрів А і В. Сподівані щорічні грошові потоки по кожному з них наведені нижче.

А		В	
	Імовірність	Щорічний грошовий потік	Імовірність
10	0,1	20	0,1
30	0,2	30	0,3
40	0,3	35	0,4
50	0,3	50	0,2
60	0,1		

Потрібно визначити сподіване значення щорічного грошового потоку для кожного торговельного центра. Який коефіцієнт варіації для кожного торговельного центру і про що він говорить? Який торговельний центр має більший ризик?

### Самостійна робота

#### *Питання для самоконтролю:*

1. Чи є відмінні ознаки у визначення ризику, економічного ризику та підприємницького ризику? Відповідь обґрунтуйте.
2. Чим ризик відрізняється від ризикової ситуації? Наведіть приклади.
3. Назвіть основні елементи ризику. У чому полягають їх особливості?
4. Які з найбільш впливових джерел ризику Вам відомі? Наведіть приклади при обґрунтуванні відповіді.
5. Що таке фактори ризику? На які види вони поділяються?
6. Що таке функція ризику? Які функції ризику Ви знаєте? Дайте їх характеристику.
7. Які риси притаманні ризику? У чому полягають їх відмінності?
8. Що таке класифікація? Які наукові передумови побудови класифікації ризиків Ви знаєте?
9. Обґрунтуйте особливості побудови системи класифікації ризиків.
10. Які критерії класифікації ризиків прийнято виділяти у вітчизняній ризикології?
11. Обґрунтуйте взаємозв'язок ризику та прибутку.
12. Які джерела та чинники підприємницького ризику вам відомі?
13. На які види поділяються ризики? Які підвиди економічних ризиків прийнято виділяти?
14. Назвіть основні методи оцінки ризиків та надайте їх характеристику.
15. Визначте доцільність обґрунтування господарських рішень в умовах ризику

#### *Завдання для самостійної роботи студента (СРС):*

1. Скласти бізнес-план підприємства із організації корпоративного харчування
2. Розв'язати задачі

##### Задача 1.

На базі даних за минулі періоди для двох акцій А і Б побудовані характеристичні лінії:

- для А -  $m_a = 4,5\% + 0,5\% * m_m$ ;
- для Б -  $m_b = 2,5\% + 1,2\% * m_m$ .

Варіація випадкових складових для акції А – 0,2, а для акції Б – 0,3.

Сподівана ефективність ринку – 10%, варіація ринку – 0,8.

Визначити сподівану норму прибутку, ризик і частку систематичного ризику в загальному ризику кожної акції. Яка з акцій більше залежить від ринку?

Задача 2.

Сподівані норми прибутку акцій виду  $A_1$ ,  $A_2$ ,  $A_3$  і  $A_4$  становлять відповідно 25%, 15%, 19% і 28%. Ризики цих акцій становлять відповідно 12%, 5%, 10% і 15%. Тісноту зв'язку між нормами прибутку цих акцій відображають коефіцієнти кореляції  $\rho_{12}=0,2$ ;  $\rho_{13}=-0,4$ ;  $\rho_{14}=0,8$ ;  $\rho_{23}=-0,5$ ;  $\rho_{24}=0,7$ ;  $\rho_{34}=-0,2$ . Необхідно обчислити сподівану норму прибутку і ризик портфеля цінних паперів який складається із 25% акцій виду  $A_1$ , 20% акцій виду  $A_2$ , 15% акцій виду  $A_3$  і 40% акцій виду  $A_4$ .

## Тема 4. Прийняття рішень у конфліктних ситуаціях

### План

1. Види конфліктів
  2. Цілі учасників конфліктних ситуацій
  3. Моделі конфліктних ситуацій
  4. Застосування елементів теорії ігор
  5. Система теорії ігор. Чиста та змішана стратегії.
- Гарантований результат гри
6. Модель торгів

### Семінарське (практичне) заняття № 4

#### Питання для обговорення студентами

1. Обґрунтуйте принципи прийняття управлінських рішень за умов економічного ризику.
2. Доведіть вагомість існування оціночної системи при прийнятті обґрунтованих господарських рішень та оцінюванні ризиків.
3. Що таке багатокритеріальна оцінка і її структурні складові?
4. Визначте особливості прийняття господарського рішення на засадах оптимального планування.
5. Проведіть порівняльну оцінку варіантів управлінських рішень з урахуванням ризику.
6. Обґрунтуйте критерії, що використовуються для оцінки об'єкта дослідження.
7. Опишіть етапи процесу прийняття рішення за допомогою дерева рішень.
8. У чому полягає сутність процедури прийняття рішення за допомогою дерева рішень?
9. Вкажіть переваги та недоліки застосування методу побудови дерева

рішень.

10. Наведіть приклади застосування методу побудови дерева рішень.

## Практичне завдання

### 1. Дайте відповіді на тести

**1. Якщо для особи пріоритетним є участь у лотереї, вона до ризику:**

- а) схильна;
- б) несхильна;
- в) нейтральна.

**2. Сума, яку особа згодна уступити, щоб уникнути ризику, пов'язаного з лотереєю, називається:**

- а) страховою сумою;
- б) виграшем;
- в) детермінованим еквівалентом лотереї;
- г) премією за ризик.

**3. Гарантована сума благ, отримання якої еквівалентне участі в лотереї, називається:**

- а) страховою сумою;
- б) сподіваною корисністю;
- в) детермінованим еквівалентом лотереї;
- г) виграшем.

**4. Додаткове задоволення, яке одержує особа від споживання додаткової кількості товару, називається**

- а) граничним задоволенням;
- б) граничною корисністю;
- в) лотереєю;
- г) сподіваною корисністю.

### 2. Розв'яжіть задачу

Розглядаються два інвестиційні проекти з п'ятирічним строком життя - проекти А і В. Сподівані грошові потоки проектів надані в таблиці.

Роки	Проект А	Проект В
0	-250000	-400000
1	30000	135000

2	40000	135000
3	50000	135000
4	90000	135000
5	130000	135000

Потрібно визначити який із проектів обрати, якщо норма дисконту з урахуванням ризику та інфляції складає 15 %. Розрахуйте показники ефективності обох проектів з урахуванням ризику та інфляції. Зробіть відповідні висновки.

### Самостійна робота

#### *Питання для самоконтролю:*

1. Обґрунтуйте принципи прийняття управлінських рішень за умов економічного ризику.
2. Доведіть вагомість існування оціночної системи при прийнятті обґрунтованих господарських рішень та оцінюванні ризиків.
3. Що таке багатокритеріальна оцінка і її структурні складові?
4. Визначте особливості прийняття господарського рішення на засадах оптимального планування.
5. Проведіть порівняльну оцінку варіантів управлінських рішень з урахуванням ризику.
6. Обґрунтуйте критерії, що використовуються для оцінки об'єкта дослідження.
7. Опишіть етапи процесу прийняття рішення за допомогою дерева рішень.
8. У чому полягає сутність процедури прийняття рішення за допомогою дерева рішень?
9. Вкажіть переваги та недоліки застосування методу побудови дерева рішень.
10. Наведіть приклади застосування методу побудови дерева рішень.

#### *Завдання для самостійної роботи студентів (СРС):*

1. Скласти інвестиційні пропозиції з виробництва альтернативних видів пального
2. Розв'язати задачі

##### Задача 1.

Фірмі необхідно обрати менш ризикову ситуацію при виробництві і реалізації певних трьох груп товарів з однаковим очікуваним доходом у 200 тис. ум. од. Вихідні дані аналізу маркетингового відділу фірми подані в таблиці. Яку ситуацію доцільно обрати фірмі?

Товар	I варіант		II варіант	
	Ймовірність	Доход	Ймовірність	Доход
I	0,5	300	0,5	150
II	0,9	100	0,1	50

### Задача 2.

На підприємстві розглядають два варіанти виробництва нових товарів. Керівництво проаналізувало можливі доходи від реалізації товарів у різних ситуаціях (песимістична, найбільш імовірна, оптимістична), а також імовірність настання зазначених ситуацій (результати аналізу подані в таблиці). При оптимістичній ситуації кращим виступає варіант II, при песимістичній – варіант I. Необхідно визначити ризик варіантів та з'ясувати, який з варіантів найменш ризикований.

Характеристика ситуації	Можливий доход	Імовірність настання ситуації
<b>I варіант</b>		
Песимістична	100	0,2
Найбільш імовірна	333,3	0,6
Оптимістична	500	0,2
<b>II варіант</b>		
Песимістична	80	0,25
Найбільш імовірна	300	0,5
Оптимістична	600	0,25

## Тема 5. Сучасні теорії конкуренції

### *План*

1. Сутнісна характеристика поняття «конкуренція».
2. Трансформація економічних концепцій конкуренції.
3. Функції та види конкуренції.
4. Форми та засоби цінової і нецінової конкуренцій.

## Семінарське (практичне) заняття № 5

### Питання для обговорення студентами

1. Визначення конкуренції як економічної категорії.
2. Сутнісна характеристика поняття «конкуренція».
3. Еволюція економічних вчень конкуренції
4. Трансформація економічних концепцій конкуренції.
5. Функції та види конкуренції.
6. Види конкуренції та їх особливості в Україні.
7. Види конкуренції за ступенем інтенсивності
8. Форми та засоби цінової і нецінової конкуренцій.
9. Позитивні та негативні наслідки від цінової та нецінової конкуренцій.

### Практичне завдання

#### 1. Дайте відповіді на тести

##### *1. До ознак конкуренції не належить:*

- а) наявність на ринку великої кількості незалежних продавців і покупців певного виду товару;
- б) відсутність бар'єрів входу (виходу) на ринок для покупців і продавців;
- в) зниження цін до рівня беззбитковості;
- г) наявність на ринку ідентичних або подібних товарів і послуг.

##### *2. Оберіть неправильне визначення поняття «конкуренція»:*

- а) суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами, зацікавленими у досягненні спільної мети;
- б) боротьба підприємств за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, яка ведеться ними на доступних сегментах ринку;
- в) об'єктивне економічне явище, яке в розвиненому товарному виробництві примушує господарюючих суб'єктів прагнути до збільшення прибутку;
- г) об'єктивний процес продовження життєвого циклу товарів на ринку, що неможливе без ефективного розвитку інвестиційного середовища.

##### *3. За яким варіантом трактування конкуренція розглядається як боротьба за гроші покупця шляхом задоволення його потреб?*

- а) поведінковим;
- б) структурним;

- в) конкурентним;
- г) функціональним.

**4. *Оберіть визначення суті поняття «конкуренція» згідно із Законом України «Про захист економічної конкуренції»:***

- а) об'єктивне економічне явище, яке в розвиненому товарному виробництві примушує господарюючих суб'єктів прагнути до збільшення прибутку;
- б) процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами;
- в) змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання;
- г) економічний процес взаємодії, взаємозв'язку та боротьби комерційних суб'єктів ринкової системи.

**5. *Оберіть теорію, в якій не враховуються ознаки конкуренції:***

- а) теорія абсолютних переваг;
- б) теорія конкурентних переваг;
- в) анатомічна теорія;
- г) еволюційна теорія.

**6. *Перші найбільш цілісні теоретичні положення про рушійні сили конкуренції були висвітлені у дослідженнях:***

- а) Г. Хамела;
- б) Й. Шумпетера;
- в) А. Сміта;
- г) А. Маршалла.

**7. *У якій теорії конкуренція розглядалась як ідеальний механізм встановлення рівноваги на ринку?***

- а) теорії інтелектуального лідерства;
- б) теорії конкурентних переваг;
- в) еволюційній теорії;
- г) теорії рівноваги.

**8. *У якій теорії запропоновано вважати, що конкуренція повинна розпочинатись на етапах проектування нових потреб суспільства?***

- а) теорії абсолютних переваг;
- б) теорії інтелектуального лідерства;
- в) теорії конкурентних переваг;

г) еволюційній теорії.

**9. *Оберіть функції, які не властиві конкуренції:***

- а) регулююча;
- б) фіскальна;
- в) адаптаційна;
- г) інноваційна.

**10. *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 вироблені продукти завжди концентруються там, де можуть забезпечити максимальну віддачу;
- г) виявляється у недопущенні монополістичного панування окремих великих підприємств на ринку.

**11. *Яка з наведених характеристик висвітлює сутність інноваційної функції конкуренції?***

- а) виявляється у фінансуванні та стимулюванні НТП;
- б) не допускає монополістичного панування окремих великих підприємств на ринку;
- в) забезпечує формування досконалого ринку на всій території країни;
- г) урегулює виробничі потужності підприємств відповідно до сформованих потреб ринку.

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

- а) регулювання;
- б) розподілу;
- в) контролю;
- г) розміщення.

**13. *Оберіть види конкуренції залежно від характеру поведінки продавця:***

- а) цінова, нецінова;

- б) монополія, поліполія, монополістична конкуренція, олігополія;
- в) відкрита, закрита;
- г) ефективна, неефективна.

**14. *Оберіть види конкуренції залежно від ступеня інтенсивності:***

- а) гомогенна, гетерогенна;
- б) параметрична, товарна, марочна, конкуренція бажань;
- в) приваблива, помірна, жорстока, гіперконкуренція;
- г) внутрішньогалузева, міжгалузева.

**15. *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.

**16. *Які виокремлюють види конкуренції залежно від масштабу?***

- а) гомогенна, гетерогенна;
- б) параметрична, товарна, марочна, конкуренція бажань;
- в) цінова, нецінова;
- г) місцева, регіональна, національна, міжнаціональна, глобальна.

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

- а) цінової;
- б) результативної;
- в) внутрішньогалузевої;
- г) прямої.

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

- а) функціональною;
- б) формальною;
- в) загальною;
- г) предметною.

**19. *До якого виду конкуренції належить конкуренція «за умовами***

*продажу»?*

- а) недобросовісної;
- б) нецінової;
- в) цінової;
- г) незаконної.

**20. 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.

### **Самостійна робота**

#### **Питання для самостійного вивчення**

1. Поняття конкуренції на галузево-секторальному рівні.
2. Дослідження сучасних проявів конкуренції лауреатами Нобелівської премії.
3. Взаємообумовленість конкуренції та конкурентоспроможності підприємства.
4. Життєво важливі інтереси підприємств на мікро-, мезо-, макро- і мегарівнях конкуренції.
5. Конкурентні переваги підприємств за умов цінової та нецінової конкуренцій.
6. Інституціональне середовище і його вплив на конкуренцію.

#### **Питання для дискусії**

1. Компаративний аналіз поняття конкуренції та розвитку малого бізнесу.
2. Взаємозалежність конкуренції та конкурентоспроможності підприємницького сектору.
3. Диференціація видів конкуренції на мікро- та секторіальному рівнях.
4. Використання адаптаційних засобів у межах цінової та нецінової конкуренцій.

#### **Теми рефератів**

1. Теоретичні аспекти вивчення сутності конкуренції.
2. Конкуренція на ринку: функції, види, форми.
3. Конкуренція як цивілізована форма боротьби за існування на

вітчизняному ринку товарів і послуг.

4. Види конкуренції та їх особливості в Україні.
5. Правові засади економічної конкуренції як об'єкта державного регулювання.
6. Засоби цінової та нецінової конкуренцій у господарській діяльності підприємств.
7. Недобросовісна конкуренція у ринковій економіці.
8. Конкуренція на ринку товарів і послуг за умов наростання економічної та політичної кризи.
9. Монополія і конкуренція в господарській системі України.
10. Стратегічні пріоритети підвищення ефективності конкуренції в Україні.

## **Тема 6. Визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його складових**

### *План*

1. Сутність та рівні потенціалу конкурентоспроможності підприємства
2. Складові потенціалу конкурентоспроможності підприємства
3. Методи оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства
4. Прикладні моделі оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його складових
5. Критеріальні методи визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства
6. Стратегічний аналіз потенціалу конкурентоспроможності підприємства

### **Семінарське (практичне) заняття № 6**

#### **Питання для обговорення студентами**

1. Сутність та рівні потенціалу конкурентоспроможності підприємства
2. Складові потенціалу конкурентоспроможності підприємства
3. Методи оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства
4. Прикладні моделі оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його складових
5. Критеріальні методи визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства
6. Стратегічний аналіз потенціалу конкурентоспроможності підприємства

## Практичне завдання

### 1. Дайте відповіді на тести

**1. Яке з наведених визначень характеризує суть потенціалу конкурентоспроможності підприємства?**

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

**2. До характерних особливостей потенціалу конкурентоспроможності підприємства не належить така:**

- а) залежить від рівня конкурентоспроможності його складових (передовсім продукції), а також від загальної конкурентоспроможності галузі та країни;
- б) це поняття є відносним, тобто воно має різний рівень стосовно різних конкурентів;
- в) конкурентоспроможність не є іманентною якістю підприємства, а може бути виявлена й оцінена тільки за наявності конкурентів (реальних або потенційних);
- г) особливість міжгалузевої конкуренції для підприємств різних форм власності.

**3. Виберіть рівні потенціалу конкурентоспроможності підприємства залежно від глобалізації цілей дослідження:**

- а) світове лідерство, національне лідерство, галузевий стандарт, пороговий рівень;
- б) глобальний лідер, галузевий конкурент, аутсайдер ринку;
- в) цілісний лідер, ринковий послідовник, претендент на лідерство;

г) аутсайдер, світовий стандарт, національний стандарт.

**4. Ситуація, за якої успіх у конкурентній боротьбі залежить від якості, ефективності управління, організації виробництва, відповідає потенціалу:**

- а) першого рівня конкурентоспроможності;
- б) другого рівня конкурентоспроможності;
- в) третього рівня конкурентоспроможності;
- г) четвертого рівня конкурентоспроможності.

**5. Оберіть складову, яка не належить до потенціалу конкурентоспроможності підприємства залежно від об'єкта конкурентної боротьби:**

- а) маркетингова;
- б) соціальна;
- в) матеріально-технічна;
- г) галузева.

**6. 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.

**7. 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.

**8. Яка класифікаційна група методів базується на факторних моделях оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства, що полягають у розрахунку інтегрального показника?**

- а) графічні;

- б) стратегічні;
- в) математичні;
- г) логістичні.

**9. 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.

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

- а) індекс Герфіндаля-Гіршмана, коефіцієнт Джині, коефіцієнт Розенблюта (Холла-Тайдмана);
- б) фондівдачу, рентабельність активів, коефіцієнт поточної ліквідності;
- в) коефіцієнт конкордації, критерій  $\chi^2$ ;
- г) коефіцієнт концентрації, коефіцієнт Лернера, рентабельність ринку, коефіцієнт ентропії.

**11. Оберіть показники, які розраховуються при оцінюванні конкурентного статусу підприємства, запропонованого І. Ансоффом:**

- а) рівень стратегічних капіталовкладень, оптимальний рівень капіталовкладень, критичний рівень обсягу капіталовкладень;
- б) коефіцієнт відносної концентрації, узагальнений показник інтенсивності конкуренції, індекс Герфіндаля-Гіршмана;
- в) рентабельність продукції, економія витрат, продуктивність праці, термін окупності інвестицій;
- г) коефіцієнт конкордації, критерій  $\chi^2$ , коефіцієнт Лернера.

**12. Загроза появи нових конкурентів на певному ринковому сегменті:**

- а) знижує потенціал прибутковості сегмента;
- б) обумовлює підвищення рівня витрат на стимулювання збуту;
- в) обумовлює підвищення рівня капіталовкладень, необхідних для утримання досягнутого рівня конкурентоспроможності;
- г) усе перелічене правильно.

**13. Конкурентна перевага, отримана за рахунок виробництва продукції з унікальними споживчими властивостями, орієнтована на:**

- а) дешеві канали збуту;
- б) низькі витрати;
- в) стандартизацію товарів;
- г) диференціацію товарів.

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

- а) рангів;
- б) різниць;
- в) балів;
- г) моделювання.

**15. Яка послідовність етапів стратегічного аналізу?**

- а) аналіз ідеї, аналіз можливостей, аналіз виконання, аналіз модернізації, аналіз досвіду;
- б) аналіз досвіду, аналіз можливостей, аналіз ідеї, аналіз модернізації, аналіз виконання;
- в) аналіз факторів впливу, аналіз можливостей, аналіз виконання, аналіз досвіду, аналіз результатів;
- г) аналіз можливостей, аналіз досвіду, аналіз ідеї, аналіз модернізації, аналіз виконання.

**16. SWOT - аналіз потенціалу конкурентоспроможності підприємства націлений на:**

- а) максимальне задоволення потреб споживачів;
- б) забезпечення максимальної ефективності використання потенціалу;
- в) визначення привабливості ринку загалом та виявлення позиції підприємства на ньому;
- г) на виявлення сил і слабкостей, загроз і можливостей з метою розвитку сильних позицій відповідно до обмежених можливостей.

**17. Яке з наведених тверджень можна вважати перевагою SWOT-аналізу?**

- а) об'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ;
- б) добра адаптація до середовища, що постійно змінюється;
- в) потужна підтримка прийняття конкурентних управлінських рішень;
- г) періодична діагностика ринку та ресурсів підприємства.

**18. 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.

**19. 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.

**20. Якщо вектор спрямовується у нижній лівий квадрант системи координат SPACE, рекомендованою стратегією є:**

- а) консервативна стратегія;
- б) захисна стратегія;
- в) конкурентна стратегія;
- г) агресивна стратегія.

## **Практичні завдання**

### **Завдання 1**

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 2**

Окремі показники, що використовуються для інтегрального оцінювання досягнутого та прогнозованого рівнів технічного розвитку трьох одногалузевих підприємств – ПАТ «Весан», ТОВ «Імекс», ПрАТ «Каран», наведено в таблиці.

**Середньозважені показники для інтегрального оцінювання стану технічного розвитку підприємств**

Показники	ПАТ «Весан»		ТОВ «Імекс»		ПрАТ «Каран»	
	Звітний рік	Плановий рік	Звітний рік	Плановий рік	Звітний рік	Плановий рік
Рівень фондоозб-роєності праці щодо середньо- галу-зевого 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 вико-ристовуваного пар-ку устаткування	0,670	0,690	0,710	0,738	0,654	0,720
Загальний коефіці-єнт механізації та автоматизації ви-робничих 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 се- ред трьох зазначених підприємств, ураховуючи такі коефіцієнти ва- гомості наведених у таблиці показників: першого – 0,15, другого й третього – 0,25; четвертого – 0,35.

Зробити висновки.

### Завдання 3

Приватне підприємство «Будсервіс» започаткувало новий напрям підприємницької діяльності – виготовлення полімерної плівки виробничого й споживчого призначення. У період підготовки нового виробництва підприємство ретельно вивчало своїх конкурентів, можливо конкурентну позицію на ринку. З цією метою було використано матрицю конкурентного профілю, показники для формування якої наведено в таблиці.

На основі отриманих даних скласти матрицю конкурентного профілю ПП «Будсервіс» і зробити висновок щодо його конкурентної позиції на ринку.

#### Інформація для розробки матриці конкурентного профілю кількох продуцентів полімерної плівки

Показники	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг за окремими показниками, бали			
		ПП «Будсервіс»	ПАТ «Креспо»	ПрАТ «Вільд»	МПП «Карпати»
Ціна реалізації продукції	0,3	3,0	2,0	2,0	2,5
Обсяг продажу продукції	0,3	2,5	2,5	2,0	2,0
Реклама й стимулювання попиту на продукцію	0,3	1,5	2,5	2,0	2,0
Канали збуту продукції	0,1	2,5	3,0	2,0	1,5
Разом	1,0	x	x	x	x

Зробити висновки.

### Завдання 4

На національному та світовому ринках успішно працюють три вітчизняні корпорації – ТОВ «Продімпортторг», ТОВ «Украгроекспорт» і ТОВ «Укрімпекс». Окремі показники їхньої конкурентоспроможності на ринку наведено в таблиці.

#### Показники для обчислення рівня конкурентоспроможності окремих корпорацій на національному та світовому ринках

Показники	Коефіцієнт відносної значущості	Рейтинг оцінок окремих показників корпорацій за десятибальною системою		
		ТОВ «Продімпортторг»	ТОВ «Украгроекспорт»	ТОВ «Укрімпекс»
Якість і споживчі переваги товарів	0,15	5	5	5

Асортимент продукції	0,10	9	6	8
Ступінь дієвості каналів збуту	0,15	7	4	9
Ефективність реклами і стимулювання збуту	0,15	9	5	4
Фінансові ресурси	0,20	7	8	7
Репутація у споживачів	0,15	7	9	6
Можливості в ціновій політиці	0,10	4	4	4
Разом	1,00	x	x	x

Використовуючи показники наведеної таблиці, потрібно розрахувати й порівняти потенціали конкурентоспроможності корпорацій «Продімпортторг», «Укragроекспорт» та «Укрімпекс».

На основі отриманих результатів скласти матрицю конкурентного профілю підприємств і зробити висновок щодо їх конкурентних позицій на ринку.

### Завдання 5

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, ос.	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 фондівіддачі підприємства до середньогалузевої фондівіддачі.

Зробити висновки.

### Завдання 6

Оцінити вплив основних аспектів управління підприємствами на потенціал конкурентоспроможності, використовуючи інформацію щодо показників господарсько-фінансової діяльності окремих підприємств та результатів опитування групи експертів, які наведені в таблиці.

### Показники господарсько-фінансової діяльності підприємств (%)

Показники	Підприємства		
	ТОВ «Росан»	ТОВ «Малинів»	ТОВ «Креспо»
Рівень використання виробничих потужностей	92	85	97
Частка продукції, виготовленої за довгостроковими договорами	35	60	52
Коефіцієнт оновлення асортименту продукції	22	15	18
Частка продукції, що не має сталого попиту	11	20	22
Рівень продуктивності праці порівняно з галузевим	120	95	105
Рівень плинності кадрів	10	5	15
Обсяг продукції, недовиробленої через брак матеріальних ресурсів	5	-	10
Ступінь забезпеченості оборотними коштами	80	82	70
Прибутковість реалізованої продукції	15	10	12
Прибутковість власного капіталу	17	20	18

## Ступінь впливу окремих аспектів управління діяльністю підприємства на його конкурентоспроможність

Аспекти управління	Оцінка рівня впливу, бали
Маркетинг і комерційна діяльність	8
Виробничий менеджмент	6
Кадрове забезпечення та управління персоналом	4
Матеріально-технічне забезпечення виробництва	2
Фінансовий менеджмент	10

Для кожного підприємства визначити головні недоліки діяльності, які негативно впливають на рівень його конкурентоспроможності.

Запропонувати організаційно-економічні заходи, спрямовані на усунення недоліків у діяльності зазначених підприємств.

Зробити висновки.

### Самостійна робота

#### Питання для самостійного вивчення

1. Взаємозв'язки понять «потенціал конкурентоспроможності підприємства» та «конкурентні позиції підприємства».
2. Характерні ознаки та структурні елементи підприємницького потенціалу в конкурентному середовищі.
3. Структурно-функціональні характеристики потенціалу конкурентоспроможності сучасних підприємств.
4. Сучасні тенденції розвитку фінансово-економічного потенціалу підприємства та його складових за умов недобросовісної конкуренції.
5. Особливості формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства залежно від специфіки внутрішньо- та міжгалузевої конкуренції.
6. Основні принципи формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства.
7. Переваги та недоліки методів оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства.
8. Вартість потенціалу як критерій визначення конкурентоспроможності підприємства.
9. Характеристика ланцюга формування вартості потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

10. Фінансово-економічний механізм підвищення ефективності використання конкурентного потенціалу підприємства.

11. Шляхи підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

#### **Питання для дискусії**

1. Рівні використання потенціалу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

2. Методологічна складність визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

3. Необхідність використання методичних підходів до оцінювання потенціалу конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

4. Підбір показників та стандартів індикаторного методу оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

5. Послідовність оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства методом набору конкурентоспроможних елементів.

6. Визначення конкурентного статусу як інтегрального показника оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

7. Значення «випадкових подій» у визначенні детермінантів кон-цепції «національного ромба» за прикладом економіки України.

8. Необхідність стратегічного аналізу потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

9. Ефективність використання прикладних прийомів і методів у стратегічному аналізі потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

10. Апробація наукових доробок вітчизняних вчених у визначенні потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його складових.

#### **Теми рефератів**

1. Сутність і критерії потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

2. Характеристика потенціалу конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

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

4. Оцінювання потенціалу конкурентоспроможності

підприємства.

5. Конкурентний статус як критерій визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

6. Фінансово-економічний механізм поліпшення потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

7. Управління потенціалом конкурентоспроможності малих підприємств.

8. Потенціал конкурентоспроможності вітчизняних фінансово-промислових груп.

9. Стратегічні методи оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

10. Шляхи та резерви підвищення рівня потенціалу конкурентоспроможності підприємств.

## **Тема 7. Формування конкурентних переваг підприємства**

### *План*

1. Визначення конкурентної переваги підприємства та її особливостей

2. Види конкурентних переваг підприємства

3. Детермінантні фактори формування конкурентних переваг підприємства

4. Оцінювання формування конкурентних переваг підприємства

### **Семінарське (практичне) заняття № 7**

#### **Питання для обговорення студентами**

1. Охарактеризуйте суть поняття «конкурентна перевага підприємства».

2. Які Ви знаєте теоретичні визначення сутності конкурентної переваги підприємства вчених-дослідників?

3. Які особливості конкурентної переваги підприємства?

4. Яким критеріям повинна відповідати конкурентна перевага підприємства?

5. Наведіть класифікаційні ознаки та види конкурентних переваг підприємства.

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

Охарактеризуйте їх.

7. Перелічіть детермінантні фактори формування конкурентних переваг підприємства.

8. Обґрунтуйте концепцію «ланцюга цінностей» при формуванні конкурентних переваг підприємства.

9. За якими етапами проводиться оцінювання формування конкурентних переваг підприємства?

10. Обґрунтуйте ієрархічну схему оцінювання формування конкурентних переваг підприємства.

11. Перелічіть показники оцінювання формування конкурентних переваг підприємства.

### **Практичне завдання**

#### **1. Дайте відповіді на тести**

**1. Яке з наведених визначень характеризує суть конкурентної переваги підприємства?**

а) узагальнюючий показник, який враховує як чисельність підприємств, так і нерівність їх позицій на ринку, характеризує рівень монополізації;

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

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.

**2. Яка властивість не характеризує конкурентну перевагу підприємства?**

а) мінливість;

б) соціальність;

в) відносність;

г) прив'язаність до конкретних умов і причин.

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

- а) значущість;
- б) динамічність;
- в) наочність;
- г) законотворчість.

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

- а) рівень ієрархії;
- б) термін дії;
- в) характер формування;
- г) можливість імітації.

***6. 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.

***7. Оберіть характеристику, яка належить до найвищого рівня конкурентних переваг підприємства:***

- а) постійна модернізація виробництва і видів діяльності, що супроводжується виснаженням конкурента;

- б) переваги, що можуть бути легко досягнуті чи скопійовані у підприємств-конкурентів;
- в) переваги, які є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства, як правило, пов'язані зі значними витратами і важко піддаються копіюванню;
- г) обмеженість впровадження бізнес-ідей, постійна фінансова залежність та низька соціальна відповідальність.

**8. 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.

**9. Які виокремлюють конкурентні переваги підприємства за місцем формування?**

- а) внутрішні, зовнішні;
- б) довгострокові, середньострокові, короткострокові;
- в) цінові, нецінові;
- г) на робочому місці, в окремому підрозділі, в організації загалом.

**10. Оберіть конкурентну перевагу підприємства, яка не є внутрішньою:**

- а) фінансово-інвестиційна діяльності;
- б) імідж і репутація;
- в) інноваційно-технологічний розвиток;
- г) маркетинг.

**11. Які конкурентні переваги підприємства належать до зовнішніх?**

- а) значущість, динамічність, наочність;

- б) мінливість, соціальність, відносність;
- в) рентабельність, окупність, управління, виробництво;
- г) ціна, якість, нововведення.

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

- а) зовнішня структура підприємства;
- б) внутрішнє середовище підприємства;
- в) мікросередовище підприємства;
- г) макросередовище підприємства.

**13. 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.

**14. Який з етапів не належить до методології оцінювання конкурентних переваг підприємства?**

- а) дослідження макросередовища підприємства;
- б) характеристика стану і перспектив галузі;
- в) обґрунтування маркетингової стратегії проникнення та завоювання ринку;
- г) оцінювання процесів формування конкурентних переваг підприємства.

**15. Для аналізу дії впливу конкурентів на зовнішнє середовище підприємства не оцінюють:**

- а) позиції підприємств-конкурентів на ринку;
- б) практику рекламної діяльності та форми стимулювання збуту

- продукції;  
в) фінансовий стан конкурентна та його можливості захищати власні позиції на ринку;  
г) демографічні процеси в зоні діяльності підприємства.

**16. *Оберіть показник, що визначає витрати оборотних активів для отримання конкурентних переваг від грошової одиниці реалізованої продукції підприємством:***

- а) період обороту оборотних активів;  
б) коефіцієнт оборотності оборотних активів; в) коефіцієнт завантаження оборотних активів; г) рентабельність оборотних активів.

**17. *Оцініть ефективність формування конкурентних переваг, розрахувавши коефіцієнт завантаженості оборотних активів, якщо коефіцієнт оборотності оборотних активів підприємства дорівнює 6:***

- а) 0,202;  
б) 0,150;  
в) 0,60;  
г) 0,167.

**18. *Оцініть ефективність формування конкурентних переваг, визначивши можливий обсяг реалізованої продукції, якщо залишки готової продукції на складі підприємства становлять 87,5 тис. грн, випуск товарної продукції за 360 робочих днів складе 2925 тис. грн, а норматив готової продукції на кінець року – 8 днів:***

- а) 3000,0 тис. грн;  
б) 2957,5 тис. грн;  
в) 2925,0 тис. грн;  
г) 3050,0 тис. грн.

**19. *Оцініть ефективність формування конкурентних переваг, обчисливши норматив оборотних активів у незавершеному виробництві, якщо відомо, що протягом календарного року буде виготовлено 1500 виробів, собівартість кожного із них – 200 грн. Тривалість циклу виготовлення продукції – 7 днів, а коефіцієнт наростання затрат становить 0,47:***

- а) 3,000 тис. грн;

- б) 2,742 тис. грн;
- в) 21,5 тис. грн;
- г) 2,500 тис. грн.

**20. Оцініть ефективність формування конкурентних переваг, визначте фондмісткість, якщо за звітний рік на підприємстві виготовлено товарної продукції на суму 12600 тис. грн, а середньорічна вартість основних виробничих засобів становить 4150 тис. грн:**

- а) 0,330;
- б) 0,505;
- в) 0,202;
- г) 0,101.

## 2. Розв'яжіть задачу

### Завдання 1

Використовуючи наведені дані в таблиці, оцінити конкурентні переваги підприємств. Для цього розрахувати коефіцієнти руху персоналу й ефективність його використання.

### Чисельність працівників підприємств (осіб)

Підприємства	Чисельність на початок року	Кількість прийнятих на роботу за рік	Кількість звільнених за рік			
			всього	за порушення трудової дисципліни	за власним бажанням	з причин особливостей виробничого процесу
Підприємство 1	35	8	12	4	5	3
Підприємство 2	49	9	7	3	3	1
Підприємство 2	25	5	4	2	3	-

Обсяг чистого доходу підприємства 1 від реалізації продукції за рік склав 985,7 тис. грн, підприємства 2 – 1250,1 тис. грн, підприємства 3 – 790,8 тис. грн.

Зробити висновки.

## Завдання 2

На основні даних таблиці провести аналіз господарсько-фінансової діяльності підприємств та визначити їх конкурентні переваги.

### Показники оцінювання господарсько-фінансової діяльності підприємств

Показники	Підприємство 1		Підприємство 2	
	минулий рік	звітний рік	минулий рік	звітний рік
Обсяг валової продукції, тис. грн	34500	39800	58125	59670
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	140	168	159	146
Фонд оплати праці з нарахуваннями, тис. грн	2800	3000	2985	3150
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	3400	3900	4260	4850
Амортизація, тис. грн	545	589	753	860
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	2600	2980	3520	3600
Матеріальні витрати, тис. грн	1200	1700	1420	1850
Продуктивність праці працівника, тис. грн				
Рівень витрат на оплату праці, %				
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн				
Матеріаловіддача, грн				
Фондовіддача, грн				
Фондомісткість, грн				
Фондоозброєність, тис. грн/особу				
Оборотність оборотних активів, рази				
Тривалість обороту оборотних активів, дні				

Зробити висновки.

## Завдання 3

За даними таблиці проаналізувати формування конкурентних переваг підприємства в управлінні персоналом.

## Показники з праці й заробітної плати працівників підприємства

Показники	Попередній рік	Звітний рік
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1162,3	1228,4
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	35	32
Фонд оплати праці, тис. грн	40,7	44,6
Продуктивність роботи одного працівника за рік, грн		
Середня заробітна плата одного працівника за рік, грн		

Розрахувати:

- економію та перевитрати фонду оплати праці (абсолютну та відносну) за звітний рік;
- співвідношення між темпами зростання продуктивності праці і середньою заробітною платою одного працівника;
- вплив зміни чисельності працівників і середньої виплати з фонду оплати праці на відхилення фактичного фонду оплати праці звіт- ного року від базового;
- приріст і частку приросту чистого доходу від реалізації про- дукції у звітному році за рахунок зміни чисельності працівників і про- дуктивності праці.

Зробити висновки.

### Завдання 4

Використовуючи дані наведеної нижче таблиці, проаналізувати формування конкурентних переваг підприємства у звітному році, вра- ховуючи норматив оборотних активів у незавершеному виробництві.

### Показники господарсько-фінансової діяльності підприємства

Показники	План	Факт	Виконання плану, %
Обсяг виробленої продукції, грн	4500		
Гуртова ціна одного виробу, грн	920		
Обсяг незавершеного виробництва, грн			
- на початок року	45120		
- на кінець року	43500		

Собівартість одного виробу, грн	980		
Тривалість виробничого циклу, дні	12		
Коефіцієнт наростання витрат	0,68		
Кількість робочих днів у році	230		

У звітному році вартість послуг промислового характеру підприємства становить 2800 тис. грн, вартість виготовлених напівфабрикатів – 4800 тис. грн, з яких 56,0% використано для власного виробництва.

Залишки нереалізованої продукції на складі на початок року становлять 5240 тис. грн, на кінець цього ж періоду – 5350 тис. грн.

Фактично обсяг продукції зріс на 8%, гуртова ціна одного виробу залишилась на рівні плану. Незавершене виробництво, відповідно, зменшилось на початок року на 480 грн. і кінець року – на 650 грн.

Собівартість одного виробу знизилась на 2,4%, а тривалість виробничого циклу скоротилась на 1,5 дня. Коефіцієнт наростання витрат і кількість робочих днів у році залишились на рівні плану.

Визначити очікуваний обсяг виробленої валової, товарної, чистої та реалізованої продукції, якщо вартість матеріальних затрат і сума амортизаційних відрахувань повинні становити 61,5% товарної продукції.

Зробити висновки.

### Завдання 5

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 6

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 (тис. грн)

Показники	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.

## Самостійна робота

### Питання для самоконтролю:

1. Взаємозв'язок понять «ключові фактори успіху», «ключові компетенції» та «конкурентні переваги».
2. Теорії конкурентних переваг підприємства.
3. Життєвий цикл конкурентної переваги підприємства.
4. Загальні принципи формування та використання конкурентних переваг підприємствами, які існують сьогодні.
5. Важливість конкурентних переваг у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.
6. Стратегічні чинники формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання вітчизняної економіки.
7. Методика розрахунку показників оцінювання конкурентних переваг інноваційної та логістичної діяльності підприємства.
8. Узагальнюючі показники оцінювання формування конкурентних переваг підприємства.
9. Ресурсні обмеження формування конкурентних переваг підприємства.
10. Організаційна схема процесу формування

конкурентних переваг на підприємстві.

### **Питання для дискусії**

1. Взаємообумовленість конкурентних переваг, конкурентоспроможності підприємства та рівнів конкуренції.
2. Джерела формування конкурентних переваг підприємств різних форм власності.
3. Рівень впливу непрямих факторів на формування конкурентних переваг підприємства.
4. Інформаційна база оцінювання формування конкурентних переваг підприємства.
5. Критерії (напрями) та показники оцінювання формування конкурентних переваг підприємства.
6. Доцільність складання календарного плану-графіка формування конкурентних переваг підприємства за умов недобросовісної конкуренції.
7. Необхідність державного регулювання процесів формування конкурентних переваг в олігопольному середовищі.

### **Теми рефератів**

1. Конкурентна перевага як результат діяльності підприємства.
2. Механізм формування конкурентних переваг підприємства.
3. Методологічні засади оцінювання конкурентних переваг підприємства.
4. Стратегічне управління конкурсними перевагами підприємства.
5. Конкурентні переваги в системі забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.
6. Напрями формування конкурентних переваг підприємства.
7. Галузеві особливості формування конкурентних переваг підприємств.



механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

12. За якою послідовністю етапів та дій оцінюють конкурентоспроможність підприємства?

13. Перелічіть параметри та відповідні їм показники оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

14. Охарактеризуйте аналітичний, експертний та графічний способи розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства.

15. За якою схемою будується прогнозна економіко-математична модель конкурентоспроможності підприємства?

### **Практичне завдання**

#### **1. Дайте відповіді на тести**

***1. В яких економічних теоріях не розглядалось поняття «конкурентоспроможність підприємства»?***

- а) теорії меркантилізму;
- б) теорії конкурентних переваг;
- в) теорії великого вибуху;
- г) теорії інтелектуального лідерства.

***2. Оберіть визначення, яке найбільш повно висвітлює сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»:***

- а) характеристика, яка відображає відповідність певної продукції конкретним потребам споживача, що включають переваги й вимоги до споживчих властивостей продукції та витрати на її придбання;
- б) механізм ефективного використання конкурентних переваг з метою реалізації стратегічних цілей господарсько-фінансової діяльності та забезпечення соціально-економічних потреб споживачів;
- в) самоврядна статутна організація, що утворюється на засадах угоди та рівноправності з метою представництва і захисту законних інтересів роботодавців;
- г) суб'єкт господарювання, створений юридичною особою (або) громадянином шляхом об'єднання їх майна і участі в підприємницькій діяльності.

***3. Відмінності авторських позицій щодо трактувань***

## **конкурентоспроможності підприємства не пов'язані з ...**

- а) обмеженням поняття конкурентоспроможності системою внутрішньо регіонального, національного, світового ринкових середовищ;
- б) ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції;
- в) демографічною ситуацією в державі та її транскордонною політикою;
- г) системою структурних елементів ресурсного потенціалу підприємства.

## **4. Оберіть визначення, яке найбільш повно висвітлює сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»:**

- а) метод, що ґрунтується на визначенні норм витрат різних ресурсів і забезпеченні на цій основі необхідного випуску продукції;
- б) свідомо обґрунтоване визначення та підтримання необхідних пропорцій розвитку підприємства;
- в) сукупність спеціальних знань і практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій;
- г) певний аспект менеджменту підприємства, спрямований на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

## **5. Яка мета управління конкурентоспроможністю підприємства?**

- а) поліпшення демографічної ситуації на території функціонування підприємства;
- б) забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі;
- в) розширення прав та свобод споживачів продукції підприємства;
- г) удосконалення договірних взаємовідносин із політичними та благодійними організаціями.

## **6. Яким є об'єкт управління конкурентоспроможністю підприємства?**

- а) структурні зміни конкурентного середовища у зв'язку з підвищенням рівня державного контролю податкових зобов'язань;
- б) сукупність фінансово-економічних програм підприємства щодо поліпшення соціальної відповідальності на ринку;
- в) участь підприємства у державних програмах із поліпшення територіальної інфраструктури території функціонування;
- г) рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

**7. До суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства не належать:**

- а) власник підприємства;
- б) лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства;
- в) благодійні та громадські організації;
- г) державні та відомчі управлінські структури й органи.

**8. Які функції не виконує система управління конкурентоспроможністю підприємства?**

- а) планування;
- б) цілевстановлення;
- в) екологічного контролю;
- г) мотивація.

**9. 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.

**10. 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.

**11. За яким принципом передбачається генерація альтернативних варіантів розвитку подій при системі управління конкурентспроможністю 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.

**12. 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.

**13. 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.

**14. 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.

**15. Які критеріальні ознаки не є важливими для визначення кола підприємств-конкурентів у процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємства?**

- а) ідентичність профілю діяльності з урахуванням широти, глибини та сталості асортименту товарної пропозиції;
- б) порівняльність фаз життєвого циклу підприємств та наявність доступу і рівність можливостей щодо ресурсного забезпечення підприємства в ринковому середовищі;
- в) технологічна структура виробничих інвестицій та необхідний їх обсяг для реалізації програм розвитку;
- г) єдиний внутрішньорегіональний ринок діяльності або його певний сегмент, визначений у межах району.

**16. 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.

**17. 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.

## 18. Якими методами не здійснюють прогнозування стану конкурентоспроможності підприємства?

- а) експертного оцінювання;
- б) екстраполяції;
- в) правового регулювання;
- г) інтуїції.

## 2. Розв'яжіть задачу

### Завдання 1

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 2

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

#### Баланс показників роздрібного товарообороту магазинів за звітний рік (тис. грн)

Мага- зини	Роздрібний товарооборот			Товарні запаси на атак звітного року	Товарні запаси на кінець звітного року				Надходження за звітний рік			Відхилення товаро-оборо- ту за рахунок	
	Планове завдання	Фактичне виконання	Відхилення, +		Норматив на кв. наступ- ного року	Фактичні на кінець року	Відхилення, +	За планом	Фактично	Відхилення, +	надход- ження	товарних запасів	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Мага- зин 1	4,0	5,2		0,6	1,5	1,3		3,9	4,9				
Мага- зин 2	35,0	31,0		15,0	12,0	17,0		32	33,0				
Мага- зин 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 3

Оцінити конкурентну силу та рівень конкурентоспроможності підприємства 1. Вихідна інформація про силу конкурентних позицій підприємства та його основних конкурентів наведена в таблиці. Шкала вимірювання – від 0 до 10 балів.

#### Результати експертного опитування конкурентоспроможності підприємства

Чинники онкурентоспроможності	Вага	дприєм- ство	Конкуренти			
			1	2	3	4
Якість продукції	0,10	8	5	10	1	6
Ділова репутація	0,10	8	7	10	1	6
Рівень витрат	0,20	5	10	3	1	4
Технічний потенціал	0,05	10	1	7	3	8
Розробка та реалізація інновацій	0,10	9	4	10	5	1

Кадровий потенціал	0,20	5	7	10	1	4
Фінансовий стан	0,15	5	10	7	3	1
Менеджмент	0,10	9	4	10	5	1

Зробити висновки.

#### **Завдання 4**

Визначити рівень конкурентоспроможності підприємства на основі аналітичного та графічного способів її оцінювання. Перший ви- магає побудови матриці конкурентоспроможності, яка сформована у вигляді таблиці.

Ранг фактора конкурентоспроможності підприємства визначити самостійно.

При використанні графічного методу оцінювання конкурентоспроможності результати ранжування підприємств залежно від площі багатокутників слід звести до нижче наведеної таблиці.

#### **Результати ранжування підприємств за показником конкурентоспроможності**

Підприємства-постачальники товару	Значення площі багатокутника конкурентоспроможності (кв. од.)	Коефіцієнт ранжування	Коефіцієнт конкурентоспроможності
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Зробити висновки.

### Матриця конкурентоспроможності підприємства на ринку

Синтезуючі фактори конкурентоспроможності	Параметрична одинична оцінка підприємства-постачальника товару										Ранг фактора	Інтегрований (груповий) факторний показник підприємства-постачальника товару									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Положення на ринку	4,1	4,3	3,8	3,9	4,2	4,0	4,2	4,5	4,6	4,1											
Товар	3,5	3,3	3,6	3,7	3,4	3,3	3,2	3,8	3,9	3,1											
Виробничий потенціал	3,8	3,8	3,9	3,9	3,8	3,8	3,8	3,9	3,9	3,9											
Методи товароруху	3,6	3,5	3,5	3,3	3,6	3,6	3,7	3,8	3,9	4,0											
Можливості збуту	3,8	3,9	3,7	3,6	4,0	3,9	3,9	3,9	4,0	4,2											
Сумарна оцінка											1,00										
Коефіцієнт конкурентоспроможності																					

### Завдання 5

За наведеними даними визначити рівень конкурентоспроможності швейної фабрики «Весна» на ринку і зробити висновки щодо управління конкурентоспроможністю підприємства.

### Результати ранжування швейних фабрик та їх виробів

Швейні фабрики	Споживчі властивості швейних виробів і їх ранги											
	Ціна		Силует		Зовнішній вигляд		Внутрішня обробка		Надійність		Довговічність	
	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг
«Весна»	85	2	80	2	82	1	74	2	75	2	70	2
«Володар»	70	4	81	1	70	3	79	1	70	3	65	3
«Україна»	90	1	75	4	73	2	72	3	80	1	73	1
«Зоря»	58	5	69	5	60	5	65	5	68	4	60	5
«Галичина»	81	3	78	3	65	4	68	4	62	5	63	4
Вага споживої властивості	0,13		0,19		0,4		0,08		0,12		0,08	

Визначити межі конкурентного поля та виокремити підприємства, котрі потрапляють у поля лідера, послідовника лідера, ринкового учасника та аутсайдера.

### Самостійна робота

#### *Питання для самоконтролю:*

1. Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства.
2. Принципи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.
3. Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства.
4. Характеристика комплексних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства.
5. Бенчмаркінг як інструмент управління

конкурентоспроможністю підприємства.

6. Визначення інтегрального показника конкурентоспроможності методом бажаності.

7. Розробка та побудова моделі конкурентоспроможності промислового підприємства.

8. Графічна інтерпретація моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

9. Послідовність побудови та графічна інтерпретація моделі досконалої конкуренції.

10. Аналіз конкурентоспроможності маркетингової діяльності підприємства.

11. Типологія бізнес-організацій та особливості забезпечення їх конкурентоспроможності.

#### **Питання для дискусії**

1. Визначення сутності конкурентоспроможності підприємства.

2. Елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

3. Організаційно-економічний механізм системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

4. Структура механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

5. Алгоритм комплексного оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

6. Методика прогнозування стану конкурентоспроможності підприємства.

#### **Теми рефератів**

1. Трансформація економічної категорії конкурентоспроможності підприємства.

2. Системні взаємозв'язки конкурентоспроможності на макро- і макрорівнях.

3. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

4. Взаємозв'язок фінансово-економічного стану і конкурентоспроможності підприємства.

5. Сутність і критерії фінансово-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності роздрібного торговельного

підприємства.

6. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.

7. Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства.

8. Інтегральне оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.

9. Економічна діагностика конкурентоспроможності підприємства.

10. Ресурсне забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

11. Підвищення ефективності управління фінансово-економічним механізмом забезпечення конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлі.

12. Чинники конкурентоспроможності та їх вплив на фінансово-економічний стан підприємства.

13. Ефективність механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

14. Вибір стратегічних напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

15. Реалізація стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

16. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому ринку.

## **Тема 9. Розроблення і реалізація програм підвищення конкурентоспроможності підприємства**

### *План*

1. Концепція розробки та основні елементи програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

2. Передумови, що визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності підприємства

3. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

4. Програми підвищення якості продукції та ефективності господарської діяльності як складові програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

5. Етапізація розробки і реалізації конкурентної стратегії підприємства

## Семінарське (практичне) заняття № 9

### Питання для обговорення студентами

1. Концепція розробки та основні елементи програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.
2. Передумови, що визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності підприємства.
3. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.
4. Програми підвищення якості продукції та ефективності господарської діяльності як складові програм підвищення конкурентоспроможності підприємства.
5. Етапізація розробки і реалізації конкурентної стратегії підприємства.

### Практичне завдання

#### 1. Дайте відповіді на тести

**1. *Оберіть визначення, яке найбільш повно характеризує сутність поняття «програма підвищення конкурентоспроможності підприємства»:***

- а) сукупність властивостей та характеристик продукту, котрі надають йому здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби;
- б) обов'язок індивіда виконувати відповідні політичні, юридичні та моральні вимоги, які встановлюються суспільством, державою чи колективом;
- в) організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, виконання котрого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів;
- г) зовнішня негативна реакція з боку суспільства на нормопорушуючі дії суб'єкта, що руйнують соціальну комунікацію, і легітимна соціальна відповідь на неприпустиму поведінку через реалізацію принципу покарання.

**2. *Яка характерна ознака не властива програмі підвищення конкурентоспроможності підприємства?***

- а) складна організаційна структура (залучення великої кількості виконавців і організація їх кооперації);

- б) невиконання керівництвом правових норм із забезпечення належних умов праці;
- в) складна динаміка функціонування та великі терміни розробки;
- г) суттєві ризики успішного виконання.

**3. *Оберіть визначення, яке найбільш повно характеризує сутність поняття «управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства»:***

- а) підготовка інвестиційних проектів для державних і відомчих структур щодо спільного розвитку соціального та інтелектуального капіталу на територіях функціонування підприємств;
- б) зовнішня негативна реакція з боку суспільства на нормопорушуючі дії суб'єкта, що руйнують соціальну комунікацію, і легітимна соціальна відповідь на неприпустиму поведінку через реалізацію принципу покарання;
- в) 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;
- г) характеристика, яка відображає відповідність певної продукції конкретним потребам споживача, що охоплюють переваги й вимоги до споживчих властивостей продукції та витрати на її придбання порівняно з конкурентною продукцією, представленою на ринку в певний момент часу.

**4. *Який принцип не покладається в основу управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?***

- а) дотримання термінів та збалансованості ресурсів, що використовуються;
- б) відповідальність працівників за рішення їхніх керівників у процесі реалізації програми;
- в) організація єдиного керування на всіх стадіях розробки та реалізації програми;
- г) комплексне врахування інтересів усіх залучених і зацікавлених сторін, а насамперед – учасників програми.

**5. *Які засоби не використовуються на підприємстві для підвищення конкурентоспроможності?***

- а) реорганізація державних служб контролю підприємницької діяль-

ності;

- б) кошти працівників та їх сімей, які виявили бажання взяти участь у нагромадженні і розподілі прибутку підприємства;
- в) участь у державних програмах розвитку інфраструктури територій функціонування;
- г) промисловий інжиніринг, розробка та реалізація програм інвестиційної діяльності.

**6. Які організаційні форми не можуть бути впроваджені підприємством для підвищення конкурентоспроможності?**

- а) інституалізація соціального партнерства та перехід до тарифної системи колективно-договірного регулювання зайнятості та оплати праці;
- б) запровадження організаційно-стратегічного підходу до управління розвитком трудових відносин;
- в) повна безвідповідальність функціональних підрозділів перед керівництвом підприємства у бізнес-процесах;
- г) удосконалення та узгодження організаційно-правових форм бізнесу і зайнятості.

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

- а) управління людськими ресурсами;
- б) застосування населенням громадських об'єднань;
- в) управління інноваціями та технологіями;
- г) використання інформації.

**8. Оберіть способи підвищення конкурентоспроможності підприємства у стратегічному періоді:**

- а) модернізація обладнання, всебічне зниження витрат, зміна асортиментної політики, обґрунтована рекламна політика;
- б) збільшення народжуваності населення, поліпшення державної соціальної політики, підвищення купівельної спроможності населення;
- в) збільшення кількості малих підприємств, скорочення прямих іноземних інвестицій, зниження рівня капіталізації підприємства;
- г) поліпшення податкового законодавства, збільшення підприємств-конкурентів, підвищення транспортних витрат.

**9. Завдяки яким економічним зовнішнім передумовам розпочинається розробка програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?**

- а) швидкий науково-технічний розвиток, виникнення нових технологій і товарів-замінників, підвищення вимог до сертифікації продукції в галузі;
- б) сприятлива для розвитку галузі політика органів влади, захист вітчизняного виробника, законодавчі обмеження;
- в) демографічна ситуація, зміна потреб і купівельної спроможності споживачів, наявність кваліфікованої робочої сили;
- г) виникнення нових товарних ринків, підвищення вимог до якості продукції, загострення конкуренції, завершення життєвого циклу продукції, активна інвестиційна політика.

**10. Завдяки яким фінансовим внутрішнім передумовам розпочинається розробка програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?**

- а) усвідомлення менеджером необхідності впровадження програми та її підтримка вищим керівництвом, наявність або виокремлення центрів прийняття рішень, децентралізація управління;
- б) відповідне коло наявних технологій; знання новітніх технологій; великий науковий потенціал; достатній рівень технічної підготовки виробництва; ґрунтовна конструкторська підготовка;
- в) наявність достатньої кількості власних та/або залучених коштів на впровадження нових розробок, фінансова стабільність та наявність надійних фінансових партнерів;
- г) активна участь персоналу в програмі, компетентність і професіоналізм, готовність до змін, гнучкість та цілісність бачення проблем.

**11. Оберіть передумову, яка не визначає необхідність для підприємства підвищувати конкурентоспроможність, враховуючи її елементний склад:**

- а) вище керівництво підприємства має бути повністю відданим ідеям програми;
- б) на всіх організаційних рівнях повинно забезпечуватися повне розуміння цілей та завдань програми;
- в) програма має відповідати політичній та соціально-економічній ситуаціям в країні;
- г) програма повинна бути підкріпленою практичним та нескладним інструментарієм для вимірювання та оцінювання досягнутих результатів, а також консультаційним забезпеченням.

**12. 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.

**13. На якому етапі здійснюється поетапна 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.

**14. Оберіть інструмент, який не використовується у структуруванні програми підвищення конкурентоспроможності підприємства:**

- а) дерево ризиків;
- б) SWOT-аналіз;
- в) дерево вартості;
- г) матриця відповідальності.

**15. 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.

**16. На якому етапі програми підвищення якості продукції розробляється технічний та робочий проекти?**

- а) підготовка до розроблення програми;
- б) розроблення програми;
- в) впровадження програми;
- г) оцінювання ефективності програми.

**17. Які фактори не слід враховувати при розробленні і**

***впровадженні програми підвищення якості продукції підприємства?***

- а) досвід вітчизняних та зарубіжних підприємств з управління якістю продукції і підвищення ефективності виробництва;
- б) останні досягнення науки і техніки;
- в) вибори в органи виконавчої влади та місцевого самоврядування;
- г) можливість широкої автоматизації та механізації всіх процесів і використання обчислювальної техніки.

***18. Які елементи не є обов'язковими при складанні структурної схеми конкурентної стратегії підприємства?***

- а) розробка власних форм бухгалтерських документів;
- б) визначення місії і цілей підприємства;
- в) альтернативність стратегічних рішень;
- г) коригування, виконання та контроль стратегії.

***19. Який з етапів є завершальним у розробці і реалізації конкурентної стратегії підприємства?***

- а) визначення місії та стратегічних цілей функціонування підприємства;
- б) визначення мети стратегічного позиціонування конкурентного статусу підприємства;
- в) організаційно-економічна реалізація конкурентної стратегії;
- г) контроль реалізації, оцінювання ефективності та вдосконалення конкурентної стратегії.

***20. Оберіть типові стратегії досягнення конкурентних переваг під час реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства:***

- а) фінансового, матеріально-технічного, інвестиційно-інноваційного та інтелектуально-кадрового забезпечення;
- б) скорочення витрат, підвищення ліквідності та платоспроможності, оптимізація кадрового складу, збільшення частки на ринку;
- в) лідерство за витратами, широка диференціація, оптимізація витрат, охоплення цільового сегмента ринку;
- г) оптимізації операційних витрат, підвищення прибутковості, адаптація до конкурентного середовища, поліпшення мотивації праці, підвищення рівня відповідальності.

## 2. Розв'яжіть задачу

### Завдання 1

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 2

На ринку мийних засобів зосереджено три великі підприємства.

Дані про них згруповано у таблиці.

Завдання:

- визначити конкурентні позиції підприємств на ринку;
- розробити програму підвищення конкурентоспроможності підприємства, обравши напрямами показники діяльності підприємств у наведеній таблиці.

## Вихідні дані для визначення конкурентних стратегій підприємства

Показники	Бали						Значимість показників
	0-5	6-20	21-40	41-60	61-80	81-100	
Рентабельність підприємства			☆	⊗	⊙		0,25
Ефективність маркетингу			⊗	⊙	☆		0,20
Темпи зростання частки ринку			⊙	☆	⊗		0,15
Рівень використання виробничих потужностей			☆	⊗ ⊙			0,05
Рівень якості продукції				⊗	☆	⊙	0,30
Рівень собівартості продукції				⊙	☆	⊗	0,05

**Примітка:** ⊗ – підприємство 1, ☆ – підприємство 2, ⊙ – підприємство 3.

### Завдання 3

Підприємство «Львівприлад» до початку 90-х р. належало до найпотужніших виробників електровимірювальних приладів. На підприємстві працювало понад 5 тис. осіб. Вони виробляли близько 660 тис.

одиниць 20-и видів продукції, які користувалися постійним попитом у споживачів. Однак з 1992 р. підприємство охопила криза: обсяги скоротилися майже в 60 разів і, відповідно, зменшилась чисельність працівників. На думку керівництва підприємства, основними причинами такого стану стали:

а) певні бар'єри для освоєння підприємством ринків колишніх республік СРСР і країн соціалістичного табору, які об'єктивно виникли в результаті краху й розпаду комуністичного блоку як єдиної політико-економічної системи, та створення на цих теренах незалежних держав, між якими (а саме між їх господарюючими суб'єктами) на певний період часу відбувся розрив економічних зв'язків;

б) невідповідність виробів міжнародним стандартам;

в) поява небезпечних і агресивних конкурентів південно-азійського регіону, вироби яких значно дешевші та якісніші.

У 1996 р. завод було перетворено у відкрите акціонерне товариство (ВАТ), акції якого належали: державі (80,3%), 16-м юридичним (5,2%); 1520-м фізичним особам, зокрема працівникам підприємства (14,5%). Державні корпоративні права на управління акціями ВАТ

«Львівприлад» терміном на 5 років було передано обласній адміністрації. Проте реорганізація не дала бажаних результатів. На сьогодні у традиційному виробництві зайнято лише 420 осіб, ще 1,6 тис. осіб перебуває у

відпусках за власний рахунок. Кредиторська заборгованість становить 5 млн грн, на рахунки ВАТ «Львівприладу» накладено арешт. Основні засоби старіють, рівень їх спрацювання досягнув критичної межі. За оцінками фахівців, унаслідок продажу цих засобів можна отримати лише 3,6 млн грн.

Кілька разів ВАТ «Львівприлад» здійснював спроби знайти інвестора, але безрезультатно. За підрахунками, на модернізацію усього виробництва потрібно понад 300 тис. дол. США, хоча існує альтернативний варіант менших інвестицій – 120 тис. дол. США для переобладнання однієї виробничої лінії. Проте переговори закінчувалися одразу після ознайомлення з підприємством. Іноземців відлякував також несприятливий інвестиційний клімат в Україні.

Запропонувати програму підвищення конкурентоспроможності ВАТ «Львівприлад» із трьома можливими стратегічними альтернативами розвитку. Вказати переваги й недоліки кожної зі стратегічних альтернатив, що пропонуються.

#### **Завдання 4**

Менеджери компанії «ЗМ», основоположника виробництва відомого скотча (клейкої стрічки), що проникнув майже у всі сфери побуту, виокремлюють у своїй підприємницькій практиці три сегменти ринку. У першому з них попит залежить насамперед від якості, у другому – від якості й ціни, а в третьому – визначається переважно ціною. При цьому проглядається закономірність: ціни товарів для першого сегмента на 15-20% вищі, ніж для другого, а ті на 15-20% перевершують ціни для третього. Кількість же реалізованих товарів змінюється у зворотному напрямку: найбільше можна продати дешевих і найменше – дорогих продуктів.

Програма конкурентоспроможності компанії «ЗМ» полягає в тому, що вона насамперед орієнтується на освоєння першого сегмента ринку, що дозволяє отримати значний прибуток за рахунок високих цін при порівняно малих обсягах випуску. При цьому протилежна стратегія компанії – ставка на масовий випуск дешевої продукції також добре себе зарекомендувала в галузі. Але вона ефективна для компаній зовсім іншого типу, а саме для виробників стандартної масової продукції.

Завдання:

- проаналізувати конкурентні стратегії компанії «ЗМ»;
- визначити, які вимоги до якості й новизни продукції передбачає обрана «ЗМ» конкурентна стратегія;
- оцінити ймовірний рівень ефективності програми конкурентоспроможності «ЗМ» у вітчизняній економіці.

#### **Завдання 5**

Компанія «Транс-Екіпаж» працює на ринку автотранспортних вантажоперевезень України і водночас вже рік успішно розвиває бізнес, пов'язаний з перевезеннями легкових автомобілів вантажним транспортом.

Компанія пропонує корпораціям найбільших автомобільних концернів свої послуги на основі новітньої техніки. На сучасному етапі

«Транс-Екіпаж» має великий досвід надання транспортних послуг як безпосередньо організаціям-замовникам, так і приватним експедиційним структурам.

Послуги, які пропонує компанія «Транс-Екіпаж», мають такий спектр найменувань: транспортування вантажів автотранспортом Україною; експедиція; оформлення супровідних документів; доставка точно за адресою; охорона вантажу під час завантаження, розвантаження і на час утримання; страхування цивільної відповідальності перевізника і страхування цивільної відповідальності транспортно-експедиційного підприємства; додаткове страхування вантажу.

Компанія «Транс-Екіпаж» пропонує вигідні для партнерів різні гнучкі схеми роботи: скоротити час на пошук автотранспорту в будь-якому регіоні, незалежно від схеми виконання; максимально ефективно вантажити пересувний склад, оперативно здійснювати як завантаження, розвантаження, так і зворотне завантаження; мінімізувати час на доставку вантажу за рахунок вичерпної інформації і можливості вибору оптимальної схеми доставки; мінімізувати транспортні витрати, використовуючи маркетинг і логістику; оперативно надавати інформацію про заявки і пропозиції; надавати маркетингові дослідження транспортної діяльності, замовлення вантажовідправників і вантажоодержувачів; безкоштовно надавати консультації (транспортні, юридичні); знаходити надійних партнерів під час організації доставки вантажів у будь-якому напрямі.

Консультавання партнерів є важливим елементом роботи компанії. Досвід роботи свідчить, що немало кому з клієнтів «Транс-Екіпаж» надала кваліфіковану рекомендацію. Компанія пропонує ведення партнера «від дверей до дверей». Напрацьований авторитет і довіру компанія «Транс-Екіпаж» отримала унаслідок відмінної орієнтації в надійній, злагодженій і гнучкій системі схем вантажоперевезень.

Керівництво компанії «Транс-Екіпаж» сформувало цю систему за умов темпу зростання ринку і конкурентоспроможності, ефективно використовуючи консультаційні матеріали зовнішньоекономічного і правового середовищ.

Чинники, що дозволяють компанії «Транс-Екіпаж» активно розвиватися і постійно розширювати перелік клієнтів: кращі авто (мінімізують ризики простою в дорозі, дозволяють дотримуватися термінів перевезень, а також забезпечувати вантажам необхідні умови транспортування); якість сервісу відповідає вимогам найвимогливіших клієнтів; креативна команда менеджерів західного зразка; єдиний банківський рахунок; досконала перевірка персоналу із залученням служб безпеки і ретельний контроль на кожному етапі; медичний огляд водіїв перед кожним рейсом; проведення навчань і інструктажів серед водійського складу; сучасні системи супутникового зв'язку; перевірка контрольних точок маршруту для відповідності графіка руху; наявність стільникового зв'язку у кожного співробітника дозволяє виконувати моніторинг вантажу а інформувати партнерів на першу вимогу.

Завдання:

- розробити програму конкурентоспроможності компанії «Транс-Екіпаж», і для цього використати інструменти структурування;
- проаналізувати конкурентні стратегії компанії «Транс-Екіпаж» враховуючи дорожньо-транспортну інфраструктуру України;
- оцінити вплив держави на конкурентоспроможність підприємства у такій сфері бізнесу.

### **Самостійна робота**

#### ***Питання для самоконтролю:***

1. Учасники програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.
2. Групові форми підвищення конкурентоспроможності підприємства.
3. Напрями дій при розробленні та виконанні програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.
4. Фактори успіху програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.
5. Постадійна декомпозиція процесу розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.
6. Організаційна структура управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства.
7. Характеристика інструментів структурування програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.
8. Складові процесу структурування програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.
9. Взаємозв'язки програм підвищення конкурентоспроможності підприємства, галузі та країни.
10. Концептуальна характеристика методів та інструментів системи управління якістю продукції як складової підвищення конкурентоспроможності підприємства.

#### **Питання для дискусії**

1. Стратегічні пріоритети на засоби програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.
2. Сфери та форми підвищення конкурентоспроможності підприємства.
3. Зовнішні та внутрішні передумови, що визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності підприємства.
4. Стадії процесу розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.
5. Складові та послідовність контролю програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

6. Досвід вітчизняних підприємств у розробці та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності.
7. Етапи розробки і реалізації конкурентної стратегії підприємства.
8. Характеристика рівнів систематизації стратегічних цілей управління конкурентоспроможністю підприємства.

### **Теми рефератів**

1. Концептуальна характеристика програми підвищення конку-
2. Програма підвищення конкурентоспроможності у системі уп-  
равління підприємством.
3. Етапізація розробки та реалізації програми підвищення конку-  
рентоспроможності підприємства.
4. Передумови, що визначають необхідність розробки та реалі-  
зації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.
5. Реалізація програми підвищення конкурентоспроможності та  
моніторинг її перебігу.
6. Управління програмою підвищення конкурентоспроможності  
підприємства.
7. Інструменти структурування програми підвищення конкурен-  
тоспроможності підприємства.
8. Інструментарій управління якістю продукції при розробці та  
реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

### **Тема 10. Оцінювання ефективності сучасних моделей управління конкурентоспроможністю підприємства**

#### *План*

1. Інформаційно-методичні моделі управління конкурентоспроможністю  
підприємства
2. Оцінювання конкурентних позицій підприємств
3. методом Бостонської консалтингової групи
4. Багатофакторна модель як засіб системного управління  
конкурентоспроможністю підприємства
5. Моделі портфельного аналізу та проектування в системі управління  
конкурентоспроможністю підприємства
6. SWOT-аналіз як інструмент управління конкурентоспроможністю  
підприємства
7. Моделі системного підходу до управління конкурентоспроможністю  
підприємства

## Семінарське (практичне) заняття № 10

### Питання для обговорення студентами

1. Перелічіть інформаційно-методичні моделі управління конку- рентоспроможністю підприємства.
2. Які загальні недоліки властиві сучасним моделям управління конкурентоспроможністю підприємства?
3. Охарактеризуйте особливості використання моделі Бостонської консалтингової групи (BCG) «темпи зростання ринку – частка на ринку».
4. Які недоліки властиві моделі Бостонської консалтингової гру- пи (BCG)?
5. Які виокремлюють структурні рівні конкурентної позиції під- приємств за методикою Бостонської консалтингової групи (BCG)? Охарактеризуйте їх.
6. Яким чином визначають рівні конкурентоспроможності та від- носної частки ринку підприємства при побудові карти «портфеля кон- курентних переваг»?
7. Назвіть переваги матриці «конкурентоспроможність / частка товарного ринку» досліджуваних підприємств (карти «портфеля кон- курентних переваг»).
8. Перелічіть критерії для формування координат моделі «Джене- рал Електрик Мак-Кінсі».
9. Охарактеризуйте вибір варіантів стандартних стратегічних рі- шень, що приймаються за моделлю «Дженерал Електрик Мак Кінсі».
10. Назвіть переваги та недоліки моделі «Дженерал- Електрик - Мак-Кінсі».
11. Охарактеризуйте особливості матриці «балансу життєвого цик- лу» (моделі ADL/LC)?
12. На яких засадах базується матриця «балансу життєвого цик- лу» (модель ADL/LC)?
13. Які стандартні рішення приймають за матрицею «балансу життєвих циклів» згідно з фазами життєвого циклу продукції?
14. Яким чином будується матриця взаємодії стратегічних наприя- мів діяльності підприємства за моделлю ADL/LC?
15. Назвіть переваги та недоліки матриці «балансу життєвого циклу» (моделі ADL/LC).

16. Охарактеризуйте складові матриці SWOT-аналізу конкурентних можливостей підприємства.
17. За якою схемою будуються матриці можливостей і загроз підприємства?
18. Які недоліки властиві SWOT-аналізу конкурентних можливостей підприємства?
19. Які групи системних критеріїв виокремлюють у SPACE-аналізі системи управління конкурентоспроможністю підприємства?
20. Назвіть етапи SPACE-аналізу системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Охарактеризуйте їх.
21. Які недоліки властиві SPACE-аналізу системи управління конкурентоспроможністю підприємства?
22. Які чинники конкурентоспроможності враховані у PEST-аналізі?
23. Назвіть позитивні та негативні аспекти використання PEST-аналізу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.
24. Назвіть критерії матриці «Скандстрат». Охарактеризуйте їх.
25. Які обмеження властиві матриці «Скандстрат»?

### **Практичне завдання**

#### **1. Дайте відповіді на тести**

***1. Які моделі не використовуються у системі управління конкурентоспроможністю підприємства?***

- а) модель конкурентних переваг М. Портера, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, GAP-аналіз, PIMS-аналіз, SPACE-аналіз, LOTS-аналіз;
- б) модель BCG, модель GE/McKinsey, модель SHELL/DPM, модель Хофера-Шенделя, модель «життєвого циклу» (ADL/LC);
- в) модель екологічного контролю, модель ініціал Дюпона, модель демографічного зростання, антидемпінгова модель;
- г) метод експертного оцінювання, метод рангів, метод радара, таксономічний аналіз, метод інтегрального критерію, модель накопиченого досвіду.

***2. 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.

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

- а) параметрична;
- б) соціально-психологічна;
- в) ілюстративно вичерпна;
- г) статистично орієнтована.

**4. Оберіть характерні ознаки моделі Бостонської консалтингової групи (BCG):**

- а) фінансово-економічна самостійність, виробничо-технічна єдність, єдність з конкурентами у боротьбі за споживача;
- б) техніко-економічна структура, організаційно-соціальна єдність, просторово-структурна неупередженість;
- в) суб'єктивна складність, інноваційна обмеженість, просторово-ресурсна наповненість, низька практичність застосування;
- г) простота у застосуванні, диференційованість та висока придатність до розробки стратегії.

**5. Які недоліки характерні для моделі Бостонської консалтингової групи (BCG)?**

- а) незначна кількість аналізованих факторів; не досліджуються причини виникнення бізнес-процесів; недостатня параметризація об'єкта дослідження; виникають сумніви щодо «ідеалізованої» збалансовано-сті господарського портфеля з позиції грошових потоків підприємства;
- б) пошук нових управлінських рішень для постійного зростання економічної ефективності підприємства у конкурентному середовищі;
- в) визначення напрямів, за якими найбільш ефективно використовуватимуться інвестиційні, фінансові та матеріальні ресурси;
- г) прогнозування процесів створення необхідних умов та забезпечення належної мотивації ефективного використання конкурентного потенціалу.

**6. На які групи поділяють вибірку підприємств-конкурентів залежно від частки ринку окремого підприємства і її середнього значення?**

- а) сильна та слабка конкурентна позиція;
- б) ефективне та неефективне використання конкурентного потенціалу;
- в) високий та низький рівні конкурентного статусу;
- г) добросовісне та недобросовісне конкурентні середовища.

**7. Які виокремлюють структурні позиції підприємств у моделі Бостонської консалтингової групи (BCG)?**

- а) лідер, послідовник лідера, ринковий учасник, аутсайдер;
- б) конкурент, учасник конкуренції, не конкурент;
- в) рентабельний, витратний, інвестиційний, інноваційний;
- г) «зірки», «важкі діти», «дійні корови», «собаки».

**8. Яка конкурентна 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».

**9. 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.

**10. За якими критеріями формується система координат моделі «Дженерал Електрик Мак-Кінсі»?**

- а) обсяг реалізованої продукції, кількість підприємств-конкурентів;
- б) відносна частка ринку, рівень конкурентоспроможності;
- в) конкурентна позиція, привабливість напрямку діяльності;
- г) ліквідність, рівень концентрації конкурентного середовища.

**11. Оберіть формулу, за якою розраховується діапазон відстані між аутсайдером і лідером конкурентного поля у матриці «конкурентоспроможність / частка товарного ринку підприємств»:**

а)  $|R_L - R_A|$ ;

б)  $|R_L + R_A| \times D_r$ ;

в)  $|R_L \times R_A| + D_r$ ; г)  $|D_r \times R_A| - R_L$ ,

де  $D_r$  – діапазон відстані між найвищою і найнижчою позиціями рейтингу підприємств вибіркового дослідження;  $R_L$ ,  $R_A$  – значення інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства-лідера та підприємства-аутсайдера.

**12. Які переваги не властиві матриці «Дженерал Електрик Мак-Кінсі» порівняно з матрицею Бостонської консалтингової групи?**

а) застосування комплексних критеріїв, які більш детально характеризують позицію бізнес-напрямку на ринку;

б) використання досить широкого кола показників для формування комплексного критерію;

в) необхідність використання висококваліфікованих спеціалістів та неповне врахування функціональної скерованості підприємства;

г) більш розгорнена картина позицій бізнес-напрямоків.

**13. До недоліків моделі «Дженерал Електрик Мак-Кінсі» не належать:**

а) недостатнє розкриття специфіки конкурентних підходів і поведінки на ринку, формування загальних рекомендації щодо окремих бізнес-напрямоків;

б) відсутні конкретні пропозиції щодо виявлення перспектив тих чи інших бізнес-напрямоків;

в) ринкові параметри розглядаються у статистиці, що призводить до помилок під час оцінювання перспектив у системі «продукт-ринок»;

г) наявність дев'яти секцій-квадрантів, що дає змогу оцінити не лише високий або низький темп розвитку ринку, велику чи малу частку ринку, а й виявити проміжні позиції.

**14. На які рівні структурують конкурентну позицію підприємства у матриці «балансу життєвого циклу»?**

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

- б) збиткова, слабка, сприятлива (середня), сильна (висока), переважна (дуже висока);
- в) зародження, зростання, зрілість, старіння;
- г) лідер, послідовник лідера, ринковий учасник, аутсайдер.

**15. 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».

**16. 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.

**17. 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.

**18. 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.

**19. Оберіть критерії матриці консалтингової компанії «Сканд-страт»:**

- 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.

**2. Розв'яжіть задачу**

**Завдання 1**

Підприємство спеціалізується на випуску фотоапаратів та кінокамер. За останні роки ним освоєний випуск відеокамер. Продукція підприємства має споживачів в Україні, близькому зарубіжжі, в країнах, що розвиваються, а також у країнах Західної Європи. Основними споживачами оптичних приладів є представники медицини і сільського господарства, оборонної промисловості.

Використовуючи дані таблиці, побудувати модель Бостонської консалтингової групи (BCG) та на основі отриманих результатів сформувати портфель стратегічних рішень для підприємства.

**Вихідні дані для побудови моделі Бостонської консалтингової групи (BCG)**

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції, тис.				Частка ринку у 2014 р.,	
	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	підприємств а	конкурент а
Фотоапарати для України і близького зарубіжжя	5400	5900	5900	5500	34,5	17,1
Фотоапарати для країн, які розвиваються	910	950	990	949	33,2	21,9
Фотоапарати для країн Західної Європи	382	401	390	430	5,7	7,2
Кінокамери для України і близького зарубіжжя	3650	2700	4850	3405	11,3	9,
Кінокамери для країн, що розвиваються	800	840	880	1448	15,7	10,2

Відеокамери для України і близького зарубіжжя	445	440	460	500	1,1	7,9
---	-----	-----	-----	-----	-----	-----

## Завдання 2

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

## Завдання 3

Підприємство «Світанок» функціонує у трьох бізнес-напрямах: А, В, С. Кожен напрям бізнесу характеризується даними, що наведені в таблиці.

### Характеристика бізнес-напрямів функціонування підприємства «Світанок»

Показник	А	В	С
Стадія життєвого циклу бізнесу	зростання	зрілість	занепад
Конкурентна позиція підприємства	слабка	сильна	домінуюча

Завдання:

- на основі матриці ADL/LC («балансу життєвого циклу») визначити позицію кожного бізнес-напрямку підприємства;
- проаналізувати обрані підприємством позиції;
- обрати стратегію розвитку для підприємства.



	НЯТ- ними	НЯТ- ними	ТНИ- ми	ЯТНИ ми				
РАЗОМ	1,00	1,00	1,00	1,00				

### Дані оцінювання факторів конкурентної позиції підприємства

Фактори привабливості конкурентної позиції	Вага				Оцінка (за 5-бальною шкалою)			
	А	Б	В	Г	А	Б	В	Г
Частка ринку	0,10	0,05	0,05	0,05	4	4	3	5
Темпи збільшення частки ринку	0,15	0,15	0,10	0,15	2	3	4	5
Якість продукції	0,10	0,15	0,15	0,10	4	2	3	4
Репутація марки	0,10	0,10	0,10	0,10	5	3	4	3
Розподіл продукції	0,05	0,10	0,10	0,15	4	3	4	3
Ефективність просування	0,05	0,05	0,05	0,05	3	3	4	4
Можливості виробництва продукції	0,05	0,10	0,10	0,10	3	4	3	2
Ефективність виробництва продукції	0,05	0,05	0,10	0,05	2	4	2	3
Витрати підрозділу	0,15	0,05	0,05	0,05	3	3	4	2
Постачання сировини та матеріалів	0,05	0,15	0,15	0,10	5	2	3	3
Управлінський апарат	0,15	0,05	0,05	0,10	4	4	3	4
РАЗОМ	1,00	1,00	1,00	1,00				

Визначити і проаналізувати позиції господарських підрозділів підприємства за допомогою матриці «Дженерал Електрик Мак-Кінсі». Врахувати те, які позиції займають підрозділи підприємства за матрицею «Дженерал Електрик Мак Кінсі», визначити стратегію його розвитку.

Проаналізувати новий бізнес-портфель підприємства, який може бути одержаний у результаті реалізації запропонованої стратегії.

### Завдання 5

У таблиці наведені результати маркетингових досліджень ринку мийних засобів, на якому працює ТОВ «Краплинка». Підприємство спеціалізується на виробництві й продажу мийних засобів та пропонує на ринку шість видів товарної номенклатури: А, Б, В, Г, Д, Ж.

### Результати маркетингових досліджень ринку мийних засобів

Товарна номенклатура	Обсяг продажу продукції, млн грн	Кількість конкурентів	Обсяг реалізації продукції у перших трьох конкурентів, млн грн	Темпи зростання ринку, %
----------------------	----------------------------------	-----------------------	--	--------------------------

А	0,5	8	0,7	0,7	0,5	15
Б	1,6	22	1,6	1,6	1,0	18
В	1,8	14	2,6	1,2	1,0	7
Г	3,2	5	1,8	0,8	0,7	4
Д	0,5	10	2,5	1,8	1,7	4
Ж	3,1	3	1,9	0,7	0,5	16

Використовуючи модель Бостонської консалтингової групи (BCG), необхідно:

- визначити стратегічні позиції кожної товарної номенклатури підприємства і сформулювати висновок про його конкурентний стан;
- проаналізувати новий бізнес-портфель підприємства, що може бути одержаний у результаті реалізації запропонованих стратегій.

### **Самостійна робота**

#### *Питання для самоконтролю:*

1. Розподіл ймовірностей досягнення запланованих обсягів реалізації продукції у матриці «продукт ринок».
2. Матриця «значущість ресурсодоступність ресурсу» як інструмент стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.
3. Необхідність формування стратегічного мислення для системи управління конкурентоспроможністю підприємства.
4. Фактори, що формують стратегічний рівень підприємства у конкурентному середовищі.
5. Модель ієрархічної структури середовища, запропонована У. Ділом та розвинена А. Томпсоном.
6. Переваги та недоліки моделей стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства (GAP-аналіз, PIMS-аналіз, LOTS-аналіз, модель SHELL/DPM, модель Хофера-Шенделя).
7. Портфельний аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства.
8. Формування системи управління конкурентоспроможністю на основі моделі конкурентних рішень К. Омае.
9. Інформаційні системи управління конкурентоспроможністю підприємства.
10. Моделі формування стратегічної поведінки персоналу підприємства у середовищі досконалої конкуренції.

11. Поточне та стратегічне бюджетування конкурентоспроможності підприємства.

12. Концептуальні основи формування організаційної системи управління конкурентоспроможністю стратегічного типу.

#### **Питання для дискусії**

1. Актуальність використання окремих методів для оцінювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

2. Переваги та недоліки моделей управління конкурентоспроможністю підприємства.

3. Роль PEST-, SPACE- та SWOT-аналізів у системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

4. Використання карти «портфеля конкурентних переваг» у моделюванні системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

5. Адаптація моделей портфельного аналізу та проектування в системі управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств.

6. Синергія стандартних рішень за матрицею «балансу життєвих циклів» згідно з фазами життєвого циклу продукції.

7. Параметризація відносної частки ринку та рівня конкурентоспроможності у матриці «конкурентоспроможність/частка товарного ринку».

8. Цільове призначення уточнювальних методичних механізмів моделей управління конкурентоспроможністю підприємства.

9. Інформаційне забезпечення моделювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

#### **Теми рефератів**

1. Моделювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

2. Оцінювання стратегічної позиції підприємства методом SPACE-аналізу.

3. Матричні моделі портфельного аналізу та планування конкурентоспроможності підприємства.

4. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства.

5. Програмно-цільове управління конкурентоспроможністю підприємства.

6. SWOT-аналіз як інструмент управління конкурентоспроможністю підприємства.

7. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

8. Зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю підприємства.

9. Застосування моделей управління конкурентоспроможністю на вітчизняних підприємствах.

## РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

### Основні:

1. Балджи М.Д. Економічний ризик та методи його вимірювання: навчальний посібник. - Харків: Промарт, 2015. 300 с.
2. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – К. : Знання, 2018. – 207 с.
3. Гвоздєва Т.М., Ігнашкіна Т.Б., Сомова Л.І. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків. Частина 1 : Навч. посібник. Дніпропетровськ : НМетАУ, 2018. -72 с.
4. Гвоздєва Т.М., Ігнашкіна Т.Б., Сомова Л.І. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків. Частина 2: Навч. посібник. Дніпропетровськ : НМетАУ, 2019. 108 с.
5. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : ЦНЛ, 2016. – 384 с.
6. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : моногр. / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак, І. Я. Качмарик. – Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. – 208 с.
7. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : моногр. / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак, І. Я. Качмарик. – Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. – 208 с.
8. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / [С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін.]. – К. : КНЕУ, 2017. – 527 с.
9. Конспект лекцій з дисципліни «Потенціал і розвиток підприємства» для студентів IV курсу / [укл. Ю. М. Могиллов] ; УДХТУ. – Павлоград, 2008. – 162 с.
10. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства : підруч. для вузів / А. А. Мазаракі, Л. О. Лігоненко, Н. М. Ушакова; [під ред. проф. Н. М. Ушакової]. – К.: Хрещатик, 1999. – 800 с.
11. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець. Луцьк : ВежаДрук, 2018. 336 с.
12. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навч. посіб. / [Герасимчук Н. А., Мірзоєва Т.В., Томашевська О. А.] ; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. - Вид. 2-е. - Київ : Компринт, 2020. 595 с.
13. Обґрунтування рішень в публічному управлінні: опорно-логічний конспект лекцій з дисципліни «Обґрунтування рішень в публічному управлінні» для студентів галузі знань 281 - Публічне управління та адміністрування; спеціальність 281 - Публічне управління та адміністрування. Покровськ, ДонНТУ, 2021. 261 с.
14. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків [Текст]: навч. посіб. / О.П. Логвінова, І.М. Семененко ; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. Харків : Лідер, 2015. 368 с.

15. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : моногр. / В. А. Павлова. – Донецьк : ДУЕП, 2016. – 276 с.

16. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / [Ю.Є. Петруня, Б.В. Літовченко, Т.О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю.Є. Петруні. - [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с

### Додаткові:

1. Амосов О. Ю. Оцінка потенціалу конкурентоспроможності як основного аспекту розвитку підприємства / О. Ю. Амосов // Проблеми економіки. – 2011. – № 3. – С. 79-83.

2. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

3. Україна. Закон. Про захист економічної конкуренції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.

4. Україна. Закон. Про захист від недобросовісної конкуренції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80>.

5. Економічна теорія : навч. посіб. / [М. Х. Корецький, О. І. Дацій, Г. М. Кульнєва, І. І. Вініченко та ін.] – К. : ЦУЛ, 2017. – 256 с.

6. Економіка підприємства. Збірник практичних задач і конкретних ситуацій : навч. посіб. / [С. Ф. Покропивний, Г. О. Швиданенко, О. С. Федонін та ін. ; за ред. д-ра екон. наук, проф. С. Ф. Покропивного]. – К. : КНЕУ, 2019. – 328 с.

7. Економічна діагностика : навч.-метод. посіб. для студ. / [уклад.: О. О. Гетьман] – Дніпропетровськ : ДУЕП, 2016. – 90 с.

8. Конспект лекцій з дисципліни «Потенціал підприємства» для спеціальності «Економіка підприємства» напряму підготовки 0501 «Економіка і підприємництво» / [уклад. Н. В. Кравченко]. – Херсон : ХНТУ, 2017. – 69 с.

9. Конспект лекцій з курсу «Потенціал підприємства: формування та оцінювання» (для студ. за н. п. «Економіка і підприємництво», спец. «Економіка підприємства») / [уклад.: І. А. Ачкасов, Т. А. Пушкар, В. Г. Федорова]; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2018. – 89 с.

10. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська. – К. : ЦНЛ, 2015. – 532 с.

11. Масляєва О. О. Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність»: детінізація та систематизація [Електронний ресурс] / О. О. Масляєва. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=737>.

12. Норік Л. О. Діагностика конкурентоспроможності коксухімічних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Л. О. Норік ; Харківський національний економічний університет. – Х., 2018. – 27 с.

13. Політична економія : навч. посіб. / [Г. А. Оганян, В. О. Паламарчук, А. П. Румянцев та ін.; за заг. ред. Г. А. Оганяна]. – К. : МАУП, 2013. – 520 с.
14. Полтавська Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємства : дис. канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Є. О. Полтавська ; Харківський державний економічний університет. – Х., 2014. – 188 с.
15. Подольська В. О. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / В. О. Подольська, О. В. Ярш. – К. : Центр навчальної літератури, 2017. – 488 с.
16. Потенціал підприємства: формування та використання : підруч. / [Н. В. Касьянова, Д. В. Солоха, В. В. Морева та ін.]. – Донецьк : Цифрова типографія, 2012. – 257 с.
17. Посилкіна О.В. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. / О.В. Посилкіна, Я.М. Деренська. Харків : НФаУ, 2018. 197 с.
18. Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения / Г. М. Скударь. – К. : Наук. думка, 1999. – 496 с.
19. Смолин Г. В. Господарське право України: (особлива частина) : навч. посіб. / Г. В. Смолин. – Львів : ЛьвДУВС, 2010. – 579 с.
20. Тупчій Ю. І. Конкурентоспроможність підприємств торгівлі: фактори, що її визначають / Ю. І. Тупчій // Регіональні перспективи : науково-практичний журнал. – 2017. – № 4-5. – С. 74-76.
21. Юхименко В. Еволюція концепцій конкуренції: від класичного капіталізму до іноваційно-інформаційної економіки / В. Юхименко // Вісник КНЕТУ. – 2012. – № 2. – С. 17-26.
22. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / [С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін.]. – К. : КНЕУ, 2016. – 527 с.
23. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2015. – 261 с.

Методичне видання

САМОДАЙ Валентина Петрівна

Обґрунтування господарських рішень та управління конкурентоспроможністю:  
методичні вказівки для виконання практичних та самостійних робіт для  
здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 051  
Економіка

Відповідальний за випуск В.П. Самодай

Комп'ютерний набір і верстка

В.П. Самодай

Підписано до друку.....

Формат 60×84/16. Гарнітура Times New Roman.

Папір офсетний. Друк офсетний. Ум друк арк..

....

Ум. Фарб.-відб. .... Обл.-вид. арк.. ....

Тираж ... пр.. Вид №...

Суми: СумДПУ імені

А.С.Макаренка 40002 м. Суми,

вул. Роменська, 87

Свідоцтво ДК № 231 від 02.00.2000

Виготовлено на обладнанні СумДПУ імені А. С. Макаренка