

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні кафедри
економіки підприємства
та організації бізнесу
Протокол № 2 від 29.08.2023 р.

ПОГОДЖЕНО

Проректор з навчально-методичної роботи



Каріна НЕМАШКАЛО

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)

Галузь знань	05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність	051 «Економіка»
Освітній рівень	другий (магістерський)
Освітня програма	Економіка бізнесу

Статус дисципліни

Мова викладання, навчання та оцінювання

вибіркова

українська

Розробник:
к.е.н., доцент

Галина СЕЛЕЗНЬОВА

Завідувач кафедри
економіки підприємства та
організації бізнесу

Тетяна ВЛАСЕНКО

Гарант програми

Тетяна ВЛАСЕНКО

Харків
2023

ВСТУП

Сучасні умови господарювання вітчизняних підприємств характеризуються високим рівнем мінливості чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ, зростанням рівня конкурентної боротьби. Така ситуація обумовлює необхідність розробки стратегій розвитку підприємств і стратегій конкуренції, вивчення кон'юнктури ринку розробки механізмів виявлення й утримання конкурентних переваг підприємства тощо. Все це обумовлює необхідність вивчення теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах господарювання.

Навчальна дисципліна «Управління конкурентоспроможністю підприємства» буде корисна здобувачам освіти всіх спеціальностей, особливо важлива вона для студентів, які навчаються за ОП «Економіка бізнесу», майбутня діяльність яких пов'язана із управлінням підприємствами, забезпеченням їх сталого розвитку в складних конкурентних умовах.

Мета навчальної дисципліни: формування системи знань і практичних навичок з ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання.

Завданнями навчальної дисципліни є:

- засвоєння основних методів оцінювання конкурентних переваг та конкурентних позицій підприємства на ринку, а також конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому;
- обґрунтування необхідності розроблення та ухвалення управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

Об'єктом навчальної дисципліни є процес управління конкурентоспроможністю підприємства як відкритої організаційно-економічної системи, яка функціонує в конкурентних умовах.

Предметом навчальної дисципліни є сучасні концепції, методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності продукції, підприємства та його потенціалу, діагностики конкурентного середовища підприємства та розроблення і обґрунтування оптимальної стратегії управління конкурентоспроможністю.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна визначено в табл. 1.

Таблиця 1

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна

Результати навчання	Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти
PH9	СК1, СК7
PH14	СК10
PH17	СК13

де, РН9. Приймати ефективні рішення за невизначених умов і вимог, що потребують застосування нових підходів, методів та інструментарію соціально-економічних досліджень.

РН14. Розробляти сценарії і стратегії розвитку соціально-економічних систем.

РН17. Формувати траєкторію взаємодії зі стейкхолдерами бізнес-структур на основі балансу інтересів.

СК1. Здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій для обґрунтування стратегії розвитку економічних суб'єктів та пов'язаних з цим компетентності управлінських рішень.

СК7. Здатність обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання.

СК10. Здатність до розробки сценаріїв і стратегій розвитку соціально-економічних систем.

СК13. Здатність до розроблення стратегії розвитку бізнесу та планів взаємодії груп стейкхолдерів.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Зміст навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Теоретичні основи конкурентоспроможності та діагностика середовища з метою забезпечення конкурентних переваг

Тема 1. Сучасні теорії конкуренції

1.1. Еволюція теорії конкуренції.

Сутність конкуренції. Еволюція поглядів на конкуренцію (особливості концепцій А. Смита, Д. Курно, Ф. Хайєка, Ф. Найта, С. Л. Брю, Й. Шумпетера та ін.). Сучасні підходи до визначення конкуренції (поведінковий, структурний, функціональний). П'ять етапів формування теорії конкуренції. Визначення економічної конкуренції.

1.2. Сучасні теорії конкуренції.

Особливості сучасного етапу розвитку конкуренції. Концепція М. Портера «П'ять сил конкуренції» та її зв'язок з універсальними конкурентними стратегіями. Ресурсна концепція формування конкурентних переваг та її представники. Інституційна концепція та теорії поєднання конкуренції і співробітництва. Концепції формування ринків майбутнього.

1.3. Форми і методи конкуренції.

Об'єкт, суб'єкт та предмет конкуренції. Функції конкуренції, які вона виконує на ринку. Види та форми конкуренції (за ступенем інтенсивності конкуренції, за формами задоволення потреб споживачі). Методи цінової та нецінової конкуренції. Рівні конкуренції.

Тема 2. Державне регулювання конкуренції

2.1. Правові основи державного регулювання економічної конкуренції.

Сутність державного регулювання економічної конкуренції. Цілі державного регулювання конкуренції та монополізму. Акти вищої юридичної сили, у формі яких здійснюється нормативне регулювання економічної конкуренції в Україні. Антимонопольний комітет та його функції. Система антимонопольних органів. Основні завдання та права Антимонопольного комітету України.

2.2. Відповідальність за порушення антимонопольно-конкурентного законодавства.

Види порушень антимонопольно-конкурентного законодавства. Групи правопорушень, що належать до недобросовісної конкуренції. Антиконтурентні дії або монополістичні зловживання. Антиконтурентні дії органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю. Види відповідальності за правопорушення у сфері економічної конкуренції.

Тема 3. Діагностика конкурентного середовища підприємства

3.1. Конкурентне середовище підприємства та методи його діагностики.

Поняття конкурентного середовища та основні умови його формування. Діагностика конкурентного середовища та її форми. Порядок проведення діагностики конкурентоспроможності. Методи оцінювання конкурентоспроможності області, підприємства, продукції.

3.2. Діагностика галузі та конкурентних сил ринку.

Послідовність діагностики галузі. Основні техніко-економічні характеристики галузі. Модель «п'яти сил конкуренції» М. Портера та її елементи. Бар'єри входу й виходу, а також інші чинники впливу на інтенсивність конкуренції на ринку. Методика дослідження конкуренції на галузевих ринках.

3.3. Рушійні сили ринку та інтенсивність конкуренції.

Сутність рушійних сил ринку та їх вплив на інтенсивність конкуренції. Чинники, які найчастіше виявляються рушійними силами конкуренції. Методики оцінювання конкуренції: за розподілом ринкових часток, за темпами зростання ринку, за рентабельністю ринку. Показники концентрації виробництва в галузі.

3.4. Аналіз діяльності конкурентів.

Сутність поняття «галузь» і «конкурент». Виявлення основних конкурентів за допомогою побудови карти стратегічних груп конкурентів, інтерпретація результатів. Структура аналізу діяльності конкурентів. Методика побудови та інтерпретації конкурентної карти ринку як завершального етапу аналізу конкурентів.

Тема 4. Визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його складових

4.1. Потенціал підприємства як об'єкт управління.

Сутність поняття «потенціал». Підходи до визначення поняття «потенціал підприємства». Необхідність управління потенціалом підприємства. Управління потенціалом підприємства: сутність, об'єкт, предмет дослідження, ціль та завдання. Види управління потенціалом. Мета й функції поточного та стратегічного управління підприємством. Функції потенціалу в процесі розвитку підприємства, їх взаємозв'язок із загальними функціями управління.

4.2. Управління конкурентоспроможністю підприємства.

Потенціал підприємства як джерело формування конкурентних переваг. Сутність та основні рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Сутність управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства. Формування багаторівневої системи управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства.

4.3. Методика визначення та оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

Основні методи оцінювання конкурентоспроможності потенціалу. Прикладні моделі оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства: індикаторний метод і побудова матриці оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства на основі розрахунку відповідних індикаторів, вибір стратегії підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства, метод набору конкурентоспроможних елементів.

Тема 5. Формування конкурентних переваг підприємства

5.1. Сутність та співвідношення понять «ринкові чинники успіху», «ключові компетенції», «конкурентні переваги».

Ключові чинники успіху: поняття та класифікація. Зовнішній аспект забезпечення конкурентних переваг (ринкові чинники успіху). Внутрішній аспект забезпечення конкурентних переваг (ключові компетенції). Конкурентна перевага як результат реалізації підприємством ключових чинників успіху. Сутність та основні властивості ключових компетентностей.

5.2. Сутність та чинники формування конкурентних переваг.

Підходи до визначення конкурентної переваги підприємства. Основні принципи досягнення переваг у конкуренції. Види конкурентних переваг. Основні характеристики конкурентних переваг. Цикл конкурентних переваг підприємства. Умови виникнення та збереження конкурентних переваг. Джерела формування конкурентних переваг та їх еволюція.

Змістовий модуль 2. Сучасні технології управління конкурентоспроможністю підприємства

Тема 6. Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства

6.1. Підходи до забезпечення конкурентних переваг.

Основні сфери конкурентних переваг підприємств. Сучасні концепції забезпечення конкурентних переваг: структурна, ресурсна, інституційна.

Підходи до формування конкурентних переваг: конкурентне позиціонування, орієнтація на споживача, орієнтація на конкурента, акцент на матеріальні і нематеріальні ресурси, динамічний підхід до розвитку здібностей компанії, управління знаннями та організації, що самонавчаються, вибір стратегії в межах «ціннісних дисциплін», інноваційний потенціал підприємства, управління відношеннями з бізнес-партнерами, теорія екосистем (кoeволюція), теорія соконкуренції, формування ринків майбутнього на основі інтелектуального лідерства, стратегія блакитного океану.

6.2. Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Диференціація її сутність та напрями. Лідирування за витратами та заходи щодо його забезпечення. Умови доцільності формування конкурентних переваг на основі низьких витрат. Концепція «ланцюжка створення вартості» М. Портера. Погіршення якості конкурентного середовища: стратегії фірми щодо середовища. Типові причини новацій, які дають конкурентну перевагу. Зв'язок методів досягнення конкурентних переваг із конкурентною стратегією.

Тема 7. Технологія забезпечення конкурентних переваг підприємства

7.1. Етапи формування конкурентних переваг.

Етапи формування конкурентних переваг: підготовчий, проектний, впровадження нових конкурентних переваг, заключний етап (аналіз результатів впровадження нових конкурентних переваг). Система інформації для створення нових конкурентних переваг. Обмеження, які можуть перешкодити впровадженню конкурентної переваги.

7.2. Обґрунтування ефективної стратегії конкуренції за різними станами галузі.

Стратегії для конкуренції у нових галузях: специфіка галузей, що знаходяться на стадії зародження. Стратегії конкуренції для галузей, що знаходяться на стадії зрілості. Стратегії для підприємств, що діють у галузях, які знаходяться на стадії спаду. Стратегії для конкуренції в роздроблених галузях. Стратегії конкуренції на міжнародних ринках.

7.3. Ситуаційне проектування стратегій конкуренції для підприємств з різним рівнем домінування на ринку.

Стратегії лідерів галузі: стратегія постійного наступу, стратегія оборони та укріплення, стратегія відносно фірм, що слідує за лідером. Стратегії для підприємств, що знаходяться на другорядних ролях. Стратегії для слабого бізнесу. Стратегії відновлення для кризових ситуацій.

Тема 8. Особливості управління конкурентоспроможністю продукції

8.1. Критерії, чинники та етапи оцінювання конкурентоспроможності товару.

Сутність поняття «конкурентоспроможність товару», підходи до його визначення. Параметри та показники конкурентоспроможності товару. Критерії конкурентоспроможності. Чинники, що впливають на конкурентоспроможність товару. Цілі та порядок оцінювання конкурентоспроможності продукції.

8.2. Принципи, методи і діагностичні процедури оцінювання конкурентоспроможності продукції.

Основні принципи та завдання аналізу конкурентоспроможності продукції. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції. Форми подання даних оцінювання: графічні, матричні, розрахункові.

8.3. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару.

Системний, відтворювальний, комплексний, функціональний підходи. Структура та підсистеми управління конкурентоспроможністю продукції. Основні напрями забезпечення конкурентоспроможності продукції.

Тема 9. Управління конкурентоспроможністю підприємства

9.1. Конкурентоспроможність підприємства та чинники, які визначають її рівень.

Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства. Основні характеристики конкурентоспроможності. Структура чинників, що впливають на формування конкурентоспроможності підприємства. Зовнішні чинники впливу та внутрішні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Система показників оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Умови забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

9.2. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства.

Сутність поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства». Мета і завдання управління конкурентоспроможністю підприємства. Система управління конкурентоспроможністю підприємства, її основні елементи. Функції та методи процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. Основні етапи процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

9.3. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.

Основні принципи та загальний порядок оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства за ознакою підходу до оцінювання та за ознакою «форма представлення результатів». Специфічні та комплексні розрахункові методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Тема 10. Соціальна відповідальність і конкурентоспроможність підприємства

10.1. Концепція соціальної відповідальності та особливості її застосування в Україні.

Сутність соціальної відповідальності бізнесу та еволюція концепції. П'ять основних положень Концепції корпоративної соціальної відповідальності К. Девіса. Основні визначення соціальної відповідальності бізнесу. Корпоративна соціальна відповідальність. Основні принципи, на основі яких формується соціальна відповідальність. Специфіка і складність соціальних проблем в Україні. Найбільш популярні в Україні аспекти соціальної діяльності бізнесу.

10.2. Соціальні чинники забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Сутність соціальної політики на підприємстві. Внутрішня соціальна політика та напрями внутрішніх інвестицій. Зовнішня соціальна політика та її напрями. Вплив соціальної політики на конкурентні переваги підприємства та його конкурентоспроможність в цілому.

Перелік практичних (семінарських) завдань за навчальною дисципліною наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Перелік практичних (семінарських) занять / завдань

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1. Семінарське заняття	Теоретичні основи конкурентних відношень
Тема 2. Семінарське заняття	Державне регулювання конкуренції
Тема 3. Практичне завдання 1.	Оцінка конкурентних позицій підприємства за допомогою моделей Boston Consulting Group, Mc Kinsey.
Тема 4. Практичне завдання 2.	Оцінка конкурентоспроможності потенціалу різними методами
Тема 5. Практичне завдання 3.	Інтегральна оцінка конкурентної стратегії підприємства
Тема 6. Практичне завдання 4.	Обґрунтування конкурентних стратегій щодо формування конкурентних переваг підприємства
Тема 7. Практичне завдання 5.	Оцінка конкурентоспроможності продукції різними методами
Тема 8. Практичне завдання 6.	Оцінка конкурентоспроможності продукції різними методами
Тема 9. Практичне завдання 7.	Оцінка конкурентоспроможності підприємства за допомогою графоаналітичних методів
Тема 10. Практичне завдання 8.	Оцінка конкурентоспроможності підприємства за допомогою комплексних методів

Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Перелік самостійної роботи

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1 - 10	Вивчення лекційного матеріалу та нормативної бази України
Тема 1 - 2	Підготовка до семінарських занять
Тема 3 - 10	Підготовка до практичних занять
Тема 3, 6, 8 - 9	Виконання індивідуальних навчально-дослідних завдань
Тема 1 - 10	Підготовка до екзамену

Кількість годин лекційних, практичних (семінарських) занять та годин самостійної роботи наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

Методи навчання та викладання

У процесі викладання навчальної дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства» для реалізації визначених компетентностей освітньої програми та активізації освітнього процесу на лекційних/лабораторних заняттях передбачено застосування таких методів навчання як: проблемні лекції (тема 1, 2), міні-лекції (тема 4), кейс-технології (тема 2, 3, 4, 5, 6, 7), робота в малих групах (тема 3, 4, 5, 6, 7), аналітичні та синтетичні методи (тема 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8), модерація (тема 5), презентації результатів (тема 3, 9).

ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

Університет використовує 100 бальну накопичувальну систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

Поточний контроль здійснюється під час проведення лекційних, практичних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача вищої освіти до виконання конкретної роботи і оцінюється сумою набраних балів:

– для дисциплін з формою семестрового контролю екзамен (іспит): максимальна сума – 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє здобувачу вищої освіти скласти екзамен (іспит) – 35 балів.

Підсумковий контроль включає семестровий контроль та атестацію здобувача вищої освіти.

Семестровий контроль проводиться у формах семестрового екзамену (іспиту). Складання семестрового екзамену (іспиту) здійснюється під час екзаменаційної сесії.

Максимальна сума балів, яку може отримати здобувач вищої освіти під час екзамену (іспиту) – 40 балів. Мінімальна сума, за якою екзамен (іспит) вважається складеним – 25 балів.

Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною визначається сумуванням балів за поточний та підсумковий контроль.

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи:

Поточний контроль: Індивідуальні навчально-дослідні завдання (20 балів), експрес-опитування (10 балів); письмова контрольна робота (10 балів), колоквіум (20 балів).

Семестровий контроль: Екзамен (40 балів)

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

Приклад екзаменаційного білета та критерії оцінювання для навчальної дисципліни.

Приклад екзаменаційного білета

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
Другий (магістерський) рівень вищої освіти
Спеціальність «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка бізнесу».
Семестр II

Навчальна дисципліна "Управління конкурентоспроможністю підприємства"

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 1

Завдання 1 (тестове). (15 балів)

1	Теорія конкуренції вперше була узагальнена: 1) Д. Рикардо; 2) А. Смітом; 3) Дж. Кейнсом.
2	Конкуренція між підприємствами різних галузей це: 1) мегарівень економічної системи; 2) макрорівень економічної системи; 3) мезорівень економічної системи.
3	Твердження, що стратегічна група конкурентів це підприємства, які працюють в одній галузі: 1) правильне; 2) неправильне.
4	Встановіть відповідність підходів до визначення конкуренції: <u>Підхід:</u> 1) структурний; 2) функціональний; 3) поведінковий. 1) _____; 2) _____; 3) _____; <u>Сутність:</u> А) суперництво застарілого з інноваціями; В) боротьба за рідкісні економічні блага; С) аналіз структури ринку.
5	Встановіть відповідність характеристик процесу конкуренції: <u>Характеристика:</u> 1) об'єкт конкуренції; 2) суб'єкт конкуренції; 3) предмет конкуренції. 1) _____; 2) _____; 3) _____; <u>Сутність:</u> А) агенти, діючі на ринку; В) певні економічні блага у вигляді товарів (послуг); С) потреби групи споживачів, які формують певний сегмент ринку.
6	Встановіть відповідність складових конкурентного потенціалу підприємства: <u>Складові:</u> 1) ключові компетентності; 2) ринкові чинники успіху. 1) _____; 2) _____. <u>Сутність:</u> А) чинники, які безпосередньо сприймаються споживачем; В) сукупність навичок і технологій, яка ґрунтується на явних і прихованих знаннях
7	Встановіть відповідність підходів до формування конкурентних переваг: <u>Автори:</u> 1) М. Портер; 2) Дж. Дей, Р. Венсли; 3) 4) Б. Вернерфельт, Дж. Барни; <u>Назва підходу:</u> А) орієнтований на споживача; В) ресурсний підхід; К Прахалд, Г. Хемел; С) підхід, який базується на конкурентному позиціюванні; D) динамічний підхід.

	1) _____ ; 2) _____ ; 3) _____ ; 4) _____
8	Встановіть відповідність характерних рис конкурентної стратегії: <u>Тип стратегії:</u> 1) стратегія зниження витрат; А) стандартизована продукція; 2) стратегія диференціації; В) різноманітність, вибір за моделями, партіями тощо; 3) стратегія фокусування. С) спеціалізація на певний сегмент покупців; D) створенні продукції з унікальними специфічними властивостями, що дозволяє задовольняти конкретну потребу споживача; E) зниження витрат на виробництво; F) задоволення потреб географічного регіону. 1) _____ ; 2) _____ ; 3) _____.
9	Які функції виконує конкуренція на ринку: 1) регулювання; 2) мотивації; 2) розподілу; 4) контролю.
10	Елементи, які складають ринкову економічну систему це: 1) наявність виробників і споживачів; 2) економічна відособленість і самостійність; 3) ціни; 4) власне попит і пропозиція; 5) конкуренція.
11	Які з наведених чинників впливають на інтенсивність конкуренції в галузі: 1) економія на масштабах виробництва; 2) велика кількість конкурентів або приблизна рівність їх сил; 3) повільне зростання галузі; 4) високий рівень постійних витрат або вартості товарно-матеріальних запасів; 5) потреба в капіталі.
12	Основні причини виходу підприємства на міжнародні ринки є: 1) виконання умов зарубіжного уряду; 2) бажання освоїти нові ринки; 3) отримати доступ до родовищ природних ресурсів інших країн; 4) досягнення більш низьких витрат.
13	Нова галузь – це...
14	Назвіть квадрант, до якого потрапить СГП з координатами (1,4; 0,9). Яка стратегія рекомендується для даного СГП.
15	На підприємстві при оцінці стратегічних позицій підрозділів за матрицею Мак Кінзі визначені їх координати: А (5,2; 8,3), Б (6,5; 5,8), В (7,9; 5,4). Поясніть, який підрозділ доцільно інвестувати першочергово і чому.

Завдання 2 (діагностичне). (10 балів)

Підприємство, що працює на ринку холодильного обладнання планує вийти із своєю продукцією на принципово новий ринок. Ціна моделі виробника, представленої до аналізу – 16680 грн., ціна моделі головного конкурента – 19150 грн. Вихідні дані наведено у таблиці.

Завдання.

1. На основі вихідних даних оцініть рівень конкурентоспроможності продукції виробника.

2. Зробить висновок щодо доцільності виходу на принципово новий ринок з урахуванням, що запас конкурентоспроможності для виходу на новий ринок має бути не менш 40%.

Таблиця

Обрані експертами параметри якості	Вихідні дані			
	Кількісні характеристики			
	якнайкраще значення параметра	Виробник	Головний конкурент	вага чинника
Обсяг холодильної камери, л	300	200	250	0,2
Обсяг морозильного відділення, л	130	140	100	0,2
Довговічність, років	10	8	7	0,2
Енергоспоживання, кВт-ч/рік	330	350	360	0,3
Дизайн, бали	10	10	8	0,1

Завдання 3 (діагностичне). (15 балів)

Підприємство має два основних підрозділи, які працюють на різних ринках і реалізують різні стратегії. Інформацію щодо техніко-економічних показників діяльності цих підрозділів наведено в таблиці.

Таблиця

Показники	Вихідні дані		
	Од. вим.	Попередній рік	Звітний рік
Підрозділ А			
Виручка від реалізації	тис. грн	22 231,4	22 777,7
Обсяг товарної продукції	тис. грн	20 405,2	20 006,1
Повна собівартість реалізованої продукції	тис. грн	19 492,3	19 677,1
Середня вартість ОВЗ	тис. грн	14 567,3	13 188,9
Обігові кошти	тис. грн	18,2	14,3
Операційний прибуток	тис. грн	874,5	860,8
Чистий прибуток	тис. грн	208,3	267,4
Умовна кількість ринків збуту	од.	4	4
Кількість виграних тендерів	од.	1	1
Матеріальні витрати	тис. грн	11 867,9	12 090,5
Сума капіталовкладень	тис. грн	8 750	12 300
Підрозділ Б			
Виручка від реалізації	тис. грн	176 031,6	216 003,7
Обсяг товарної продукції	тис. грн	165 800,5	197 806,4
Повна собівартість реалізованої продукції	тис. грн	126 367	166 467,2
Середня вартість ОВЗ	тис. грн	53 824,3	50 233,3
Обігові кошти	тис. грн	56 372,2	10 8217,8
Операційний прибуток	тис. грн	12 900,7	3 535,8
Чистий прибуток	тис. грн	18 340,4	1 612,7
Кількість виграних тендерів	од.	1	1
Умовна кількість ринків збуту	од.	5	5
Матеріальні витрати	тис. грн	91 845,2	126 871,1
Сума капіталовкладень	тис. грн	56 793	92 400

Завдання: на основі наведених даних розрахувати, побудувати матрицю «Інтегральне оцінювання стратегії» та зробити висновки щодо доцільності продовження реалізації обраних підрозділами стратегій. Відповідь обґрунтуйте.

Затверджено на засіданні кафедри економіки підприємства та організації бізнесу протокол № _____ від «___» _____ 20__ р.

Екзаменатор к.е.н., доц. Селезньова Г. О.

Зав. кафедрою д.е.н., проф. Власенко Т. А.

Критерії оцінювання

Підсумкові бали за екзамен складаються із суми балів за виконання всіх завдань, що округлені до цілого числа за правилами математики.

Алгоритм вирішення кожного завдання включає окремі етапи, які відрізняються за складністю, трудомісткістю та значенням для розв'язання завдання. Тому окремі завдання та етапи їх розв'язання оцінюються відокремлено один від одного таким чином:

Завдання 1 (тестове). (15 балів)

За кожний правильний тест – 1 бал.

Завдання 2 (діагностичне). (10 балів)

1 – правильне представлення та використання методичного апарату (зокрема формул);

4 – розрахунок показника конкурентоспроможності підприємства на основі вихідних даних;

4 – вибір напрямів покращення конкурентоспроможності підприємства з метою виходу на новий ринок;

1 – наявність висновку щодо заходів покращення конкурентоспроможності продукції підприємства;

Завдання 3 (діагностичне). (15 балів)

6 – вибір показників зовнішньої успішності підрозділів та їх розрахунок;

6 – вибір показників внутрішньої успішності підрозділів та їх розрахунок;

2 – правильність побудови матриці з урахуванням за підрозділами;

1 – логіку та ґрунтовність наведених висновків.

Рекомендована література

Основна

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

URL: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B8_%D1%96_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0/ek_predpriyatiy/posobiya_pdf/%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91%D0%

9D%D0%98%D0%9A %D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%9A%D0%A3%D0%A0
. %D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0
%A1%D0%A2%D0%92%D0%90 2020 _____ .pdf

2. Легомінова С. В. Теоретичні та методологічні аспекти управління конкурентними перевагами підприємств : монографія / Легомінова С. В. – Київ : Міленіум, 2018. – 379 с.

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

https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl_Konkurent_22-11-22.pdf.

Додаткова

4. Бугай В. З., Сидоренко В. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства / В.З. Бугай, В.О Сидоренко // *Modern Economics* – 2019. – № 14 – С. 33-38.

5. Васильківський Д. М. Конкуренція на світових ринках товарів та послуг : навч. посіб. / Д. М. Васильківський, С. А. Матюх, О. Ф. Яременко. – Хмельницький : ХНУ, 2019. – 162 с.

6. Гаркуша В. О. Сучасний інструментарій оцінки конкурентоспроможності підприємств / В. О. Гаркуша, В. В. Іванієнко // *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. – 2019. – Випуск 6 (23). – С. 250–259. Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/23195>

7. Дибач І. Л. Аналіз методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємств / І. Л. Дибач, Е. А. Туманян // *Science, theory and ways to improve methods : the XVII International Scientific and Practical Conference, May 01 – 03, 2023. – London, Great Britain, 2023. – Pp. 61-63.* Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29508>

8. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. – Київ : Наш формат, 2019. – 624 с.

9. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. – Київ : Наш формат, 2020. – 424 с.

10. Селезньова Г. О. Формування конкурентного потенціалу підприємства / Г. О. Селезньова // *Інфраструктура ринку*. – 2021. – Вип. 53. – С. 85-90. Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25595>

11. Селезньова Г. О. Особливості стратегічних партнерств у сучасних умовах господарювання / Г. О. Селезньова // *Економіка та суспільство*. – 2019. – № 20. – С. 372-376. Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21996>

12. Солнцев С. О., Бажеріна К. В., Гребньов Г. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах марочної та немарочної конкуренції: монографія. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, Видво «Політехніка», 2017. – 204 с.

13. Соціально-економічні проблеми управління бізнесом: монографія / за заг. ред. к.е.н., доц. А.С. Панчук, к.е.н., доц. Н.С. Ляліної. – Харків : ФОП Федорко, 2021. – 303 с. Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26342>

14. Федосєєва Г. С. Теоретико-методологічні та прикладні засади формування конкурентних переваг : монографія / Г. С. Федосєєва. – Миколаїв : МНАУ, 2018. – 365 с.

Інформаційні ресурси

15. Закон України «Про захист економічної конкуренції». – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>

16. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>

17. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text>

18. Сайт ПНС ім. С. Кузнеця. Методичне забезпечення з навч. дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства» [Електронний ресурс] / Г. О. Селєзньова. – Режим доступу : <https://pns.hneu.edu.ua/enrol/index.php?id=7704>