

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**О. В. Гамова**

**ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В  
КОНТЕКСТІ КРАЇН-ЧЛЕНІВ ЄС**

**Методичні рекомендації до практичних занять**  
для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (ступеня  
доктора філософії) спеціальності 051 Економіка освітньо-наукової програми  
«Економіка»

Запоріжжя  
2022

УЛК 658:005.332.4]:339.92(075.8)  
Г186

Гамова О. В. Формування конкурентоспроможності підприємств в контексті країн-членів ЄС : методичні рекомендації до практичних занять для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (ступеня доктора філософії) спеціальності 051 Економіка освітньо-наукової програми «Економіка». Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2022. 54 с.

Методичні рекомендації до практичних занять містить основні теоретичні положення курсу «Формування конкурентоспроможності підприємств в контексті країн-членів ЄС», питання для самоконтролю, запитання, навчальні завдання, тестові завдання для перевірки знань, завдання для самостійного виконання, перелік рекомендованої літератури для підготовки здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кваліфікація: доктор філософії.

Рецензенти:

О.Ф. Андросова, доктор економічних наук, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування ЗНУ

Відповідальний за випуск

Д.І. Бабміндра, д.е.н., професор, завідувач кафедри міжнародної економіки, природних ресурсів та економіки міжнародного туризму ЗНУ

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА.....</b>	<b>4</b>
<b>Змістовий модуль 1 Теоретичні основи формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства.....</b>	<b>5</b>
<i>Тема 1.</i> Теоретико–методологічні основи формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства.....	5
<i>Тема 2.</i> Конкурентне середовище підприємства.....	8
<b>Змістовий модуль 2. Методологічні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємства та формування конкурентних переваг.....</b>	<b>16</b>
<i>Тема 3.</i> Методологічні засади оцінювання та управління конкурентоспроможністю підприємства.....	16
<i>Тема 4.</i> Конкурентні переваги підприємства.....	20
<b>Змістовий модуль 3. Конкурентні позиції українських підприємств на європейському ринку.....</b>	<b>26</b>
<i>Тема 5.</i> Конкурентні позиції українських підприємств на європейському ринку: галузеві аспекти.....	26
<i>Тема 6.</i> Конкурентоспроможність продукції підприємств машинобудування в період євроінтеграції України в Європейський Союз.....	30
<i>Тема 7.</i> Конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції вітчизняних аграрних підприємств в умовах євроінтеграції.....	33
<b>Змістовий модуль 4. Розробка та забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах Євроінтеграції.....</b>	<b>38</b>
<i>Тема 8.</i> Теоретико-методичні засади формування та впровадження програми підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах Євроінтеграції...	38
<b>ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ІСПИТУ.....</b>	<b>46</b>
<b>РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....</b>	<b>50</b>

## ПЕРЕДМОВА

Питання дослідження конкурентоспроможності підприємств є важливими й актуальними як для економіки країни в цілому, так і для окремих виробників аграрної та переробної сфери. У ринкових умовах висока конкурентоздатність суб'єктів господарювання є запорукою отримання високого і стабільного прибутку. Висока конкурентоспроможність – основна умова розвитку і життєдіяльності підприємства. Розуміючи це, вітчизняні товаровиробники в умовах жорсткої конкурентної боротьби ставлять перед собою такі цілі: задоволення потреб вітчизняних та іноземних ринків, отримання максимального прибутку і збільшення обсягів збуту товарів та послуг на вітчизняному ринку та на експорт, підвищення рівня якості товарів та послуг через стандартизацію та сертифікацію, забезпечення необхідного рівня ціни продукції, що виробляється, впровадження нових технологічних процесів і модернізація обладнання.

Метою викладання навчальної дисципліни є ознайомлення здобувачів третього рівня вищої освіти із показниками та фактори міжнародної конкурентоспроможності підприємств (організацій), основними типами міжнародних стратегій конкурентної поведінки, заходами регулятивно-правової політики у сфері конкуренції на національному та міжнародному рівнях, що сприятиме поглибленню й систематизації відповідних наукових теоретичних знань та формуванню вмінь розробляти програми підвищення конкурентоспроможності в умовах євроінтеграції, оцінювати ефективність конкурентних стратегій, визначати шляхи розв'язання проблем, формувати конкурентні переваги.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Формування конкурентоспроможності підприємств в контексті країн-членів ЄС» є: ознайомлення аспірантів з сучасними економічними концепціями та термінологічним апаратом наукового дослідження; формування розуміння основних типів міжнародних стратегій конкурентної поведінки, вміння оцінювати їхню ефективність; формування розуміння теоретичних і практичних проблем та шляхів їх вирішення в обраній галузі, вміння досліджувати та оцінювати економічні джерела інформації за допомогою сучасних технологій, вивчати питання управління в економіці та розв'язувати проблеми управління діяльністю підприємств, нейтралізації ризиків з врахуванням соціальних, економічних, кадрових аспектів; формування вміння аналізувати та синтезувати проблеми в економіці, визначати рішення науково-практичних проблем, використовувати методи оцінки конкурентоспроможності, впроваджувати програми підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах євроінтеграції.

## 1. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

### *Змістовий модуль 1 «Теоретичні основи формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства»*

#### **Тема 1. Теоретико–методологічні основи формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства**

Конкуренція та її роль у ринковій економіці, функції та класифікація видів конкуренції. Внутрішня конкуренція. Міжнародна конкуренція. Цінова конкуренція. Нецінова конкуренція. Функціональна, видова, предметна конкуренція. Чиста конкуренція, монополістична конкуренція, олігополістична конкуренція, чиста монополія. Модель п'яти сил конкуренції.

Еволюція теоретичних поглядів на конкуренцію. Поведінковий, структурний та функціональний підходи до розуміння конкуренції. Класичні та неокласичні теорії досконалої та недосконалої конкуренції (А.Сміт, Д.Рікардо, Г.Хамберлер, А.Маршал, Ф.Еджоут, Дж. Робінсон та Е. Чемберлен). Теорії ефективної конкуренції Шумпетера та Хаєка. Сучасні економічні моделі міжнародної конкуренції.

Міжнародна конкурентоспроможність: основні категорії та поняття. Принципи конкурентних переваг у міжнародному суперництві: нововведення, система створення цінностей, безперервні поліпшення, вдосконалення джерел, глобальний підхід до стратегії.



#### **Тестові завдання для самоконтролю**

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) урегульовує 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 ступеня інтенсивності:

а) гомогенна, гетерогенна;

б) параметрична, товарна, марочна, конкуренція бажань;

в) приваблива, помірна, жорстока, гіперконкуренція;

г) внутрішньогалузева, міжгалузева.

14. 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.

15. 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.

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

а) цінової;

б) результативної;

в) 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) формальною;

б) загальною;

в) едметною.

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

а) нецінової;

б) цінової;

в) незаконної.

20. Який спосіб не належить до законної нецінової конкуренції?

- а) використання реклами;
- б) розширення після продажного обслуговування;
- в) використання Інтернету у реалізації продукції;
- г) використання дисконтних карток.

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

Конкурентоспроможність товару. Чинники конкурентоспроможності продукції (послуги): техніко-економічні, комерційні, нормативно-правові. Фактори конкурентоспроможності товару за стадіями відтворення продукту. Виробнича стадія. Стадія продажу. Стадія споживання, користування. Критерій конкурентоспроможності товару. Основні критерії конкурентоспроможності товарів: рівень якості товару та його стабільність, соціальна адресність, достовірність, безпечність, споживча новизна товару, імідж товару, інформативність товару, ціна споживання товару. Критерії конкурентоспроможності послуг (критерій результату виконання послуги, критерій умов обслуговування, критерій культури обслуговування, критерій доступності послуги). Класифікація чинників конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентоспроможності продукції. Принципи оцінки конкурентоспроможності товарів і послуг. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції: реєстраційні, вимірювальні, соціологічні; експериментальні; розрахункові; статистичні; аналітичні; маркетингові; прямі; непрямі; матричний; графічний; диференційований; комплексний; змішаний. Етапи оцінки конкурентоспроможності продукції.

Якість товару – основний важіль забезпечення його конкурентоспроможності. Встановлені потреби. Передбачувані потреби. Показники якості товару. Рівень якості. Абсолютний рівень якості. Відносний рівень якості. Оптимальний рівень якості. Фактори, що впливають на рівень якості продукції (технічні, організаційні, економічні, суб'єктивні). Стандартизація. Стандарт. Сертифікація. Система якості.

Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару (комплексний, функціональний, відтворювальний, маркетинговий, інтеграційний). Складові управління конкурентоспроможністю продукції. Шляхи забезпечення конкурентоспроможності продукції.



### **Тестові завдання для самоконтролю**

1. У чому полягає мета державного регулювання конкуренції?
  - а) підвищенні рентабельності діяльності підприємства на ринку;
  - б) зменшенні кількості збиткових підприємств;
  - в) попередженні та зменшенні негативних проявів конкурентної боротьби, монополізму у сфері господарювання;
  - г) ефективному використанні бюджетних коштів.



2. До причин державного регулювання конкуренції не належить:

- а) наявність у конкуренції негативних рис, що завдають шкоди конкурентному середовищу;
- б) потреба підтримання значного рівня конкурентності ринкового середовища;
- в) планування комерційної діяльності підприємств з метою збільшення ними прибутковості;
- г) необхідність захисту законних інтересів дрібних та середніх виробників, споживачів.

3. Метою державного регулювання конкуренції не є:

- а) захист прав споживачів як економічно слабшої сторони у відносинах з товаровиробниками;
- б) забезпечення свободи конкуренції, що стимулює розвиток суперництва між товаровиробниками за споживачів;
- в) захист національного товаровиробника, що відповідає інтересам національної економіки;
- г) організація ефективного використання підприємствами власного ресурсного потенціалу.

4. До методів державного регулювання конкуренції належать:

- а) математичний, статистичний, економічний, стратегічний;
- б) фінансово-економічний, адміністративний, правовий;
- в) функціональний, структурний, балансовий, цільовий;
- г) дохідний, витратний, економетричний, ринковий, абстрагування.

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

- а) законодавчо-правове регулювання;
- б) гарантування прав і свобод підприємств;
- в) підтримка конкуренції;
- г) периферійного розвитку.

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

- а) опосередкований вплив на підприємства через використання нормативно-правових інструментів;
- б) збільшення обсягу виробництва підприємств;
- в) фізичної захищеності майна, персоналу та комерційної інформації;
- г) соціальної відповідальності підприємництва.

7. Які засоби не використовуються у державному регулюванні конкуренції?

- а) національні цільові фонди;
- б) державний, банківський і комерційний кредити;
- в) безвізовий контроль при перетині кордону;
- г) відлагоджена податкова система.

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

- а) «Про природні монополії»;
- б) «Про Антимонопольний комітет»;
- в) «Про зовнішньоекономічну діяльність»;
- г) «Про захист від недобросовісної конкуренції».

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

- а) Комітет з питань бюджету;
- б) Міністерство економічного розвитку та торгівлі;
- в) Антимонопольний комітет;
- г) Комітет з фінансів та бюджетної політики.

10. Яку функцію не виконує Антимонопольний комітет України?

- а) регулятивну;
- б) розслідувально-юрисдикційну;
- в) інноваційну;
- г) контрольну.

11. У чому полягає сутність регулятивної функції Антимонопольного комітету України?

- а) виявлення порушень, встановлення їх складу, особи порушника та застосування до нього тих форм господарсько-правової відповідальності, що належать до компетенції антимонопольних органів;
- б) прийняття на підставі законів і у межах наданих повноважень відомчих нормативно-правових актів з певних питань у сфері конкуренції;
- в) забезпечення та здійснення контролю за станом товарних ринків і дотриманням їх учасниками встановлених державою в цій сфері правил;
- г) проведення науково-дослідної роботи бюджетними організаціями для розробки інноваційних моделей поліпшення конкурентного середовища.

13. Оберіть принцип, якого не дотримується Антимонопольний комітет України:

- а) гласності;
- б) захисту конкуренції;
- в) інвестиційної окупності;
- г) законності.

14. Яке повноваження не властиве Антимонопольному комітету України?

- а) накладати штрафи, застосовувати інші санкції;
- б) вимагати від суб'єктів господарських відносин інформацію про реалізацію конкурентної політики;
- в) приймати власні нормативно-правові акти;
- г) займатись науково-дослідною роботою.

15. Яка відповідальність не застосовується за порушення законодавства про захисту конкуренції?

- а) вилучення товарів;
- б) примусовий поділ;
- в) позбавлення чистого прибутку;
- г) накладання штрафів.

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

- а) встановлення факту неправомірного використання чужих позначень, рекламних матеріалів, упаковки або факту копіювання виробів;
- б) створення конкурентного середовища у сфері державних закупівель;
- в) вчинення в інтересах третіх осіб дій, визначених антимонопольним законодавством як недобросовісна конкуренція;
- г) встановлення факту дискредитації господарюючого суб'єкта Антимонополь-

ним комітетом України.

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

- а) 100% або 50% чистого прибутку;
- б) 10%, 5% або 1% від доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);
- в) 100, 75 або 50 тис. НМДГ;
- г) 150 або 100 мінімальних заробітних плат.

18. Оберіть основні моделі антимонопольного регулювання у світовій економіці:

- а) континентальна, масштабна, еволюційна;
- б) китайська, німецька, австралійська, американська;
- в) американська, європейська, японська;
- г) австралійська, американська, європейська, євразійська.

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

- а) Японії;
- б) США;
- в) Китаї.

20. 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.

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

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

22. 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.

23. 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.

24. 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.

25. 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.

26. 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.

27. 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.



## Практичні завдання

### ЗАДАЧА №1

1. Припустимо, що в галузі «А» функціонують 2311 фірм, а в галузі «В» – усього 24. Припустимо також, що не витримали конкуренції і припинили існування відповідно 150 і 4 фірми. Розрахуйте, наскільки зросли розміри ринку для кожної з продовжуючих конкурентну боротьбу фірм першої і другої галузей. У якій галузі вище інтенсивність конкурентної боротьби?

2. Припустимо, в якійсь галузі є: а) 1000 фірм із приблизно однаковою часткою в загальному обсязі пропозиції, рівних 1100000 одиниць. Чи вплине на ціну та обставина, що одна з фірм вдвічі скоротить чи збільшить виробництво? Як зміниться загальна пропозиція в одному і в другому випадках? Що зміниться, якщо прийняти, що в даній галузі діють: б) 110 фірм? в) 11 фірм?

3. У галузі – шість великих виробників: 3000, 3000, 2000, 10000, 8000 і 6000 одиниць. У результаті таємної змови їм вдалося підвищити ціну однієї одиниці продукції із 100 до 150 грн. Наскільки зростає при цьому виторг від

продажів кожного учасника монополістичної угоди, якщо попит залишився колишнім? Як зміниться прибуток, якщо витрати на одиницю продукції залишилися незмінними: відповідно 70, 60, 70, 40, 50 і 60 гривень.

### ЗАДАЧА №2

АТ «Атлант» – відомий виробник побутової техніки, планує вийти на новий ринок. Національне виробництво побутових холодильників у цій країні задовольняє попит лише на 20 %, тому інтерес з боку експортерів-виробників цієї продукції досить великий. Основним конкурентом є фірма «LG», продукція якої вже захопила 20 % досліджуваного ринку.

АТ «Атлант» розглядає можливість виходу на ринок цієї країни з холодильниками марок «Атлант - 2» та «Атлант - 3». Параметри якості холодильників наведено в табл. 1, а вартісні характеристики – у табл. 2.

Таблиця 1

#### Основні параметри якості холодильників підприємств «Атлант» та «LG»

№	Параметр	Розмірність параметра	Марка холодильника підприємства			Коефіцієнт вагомості параметра
			АТ «Атлант»		«LG»	
			«Атлант-2»	«Атлант-3»		
1	Надійність (ресурс)	тис. год.	130	100	130	0,30
2	Температура низько температурного відділення	°C	-15	-12	-12	0,19
3	Ємність НТВ	дм <sup>3</sup>	50	40	60	0,20
4	Дизайн, у балах за 10-бальною шкалою	бал	6	4	5	0,15

**Вартісні характеристики холодильників**

№	Вартісні характеристики	Марка холодильника		
		«Атлант-2»	«Атлант-3»	«LG»
1	Ціна (Цпр), грн.	1700	1400	1700
2	Сумарні витрати споживачів за весь термін експлуатації (М), грн	4500	6600	5000

**Необхідно:** визначити інтегральні показники конкурентоспроможності двох марок холодильників підприємства «Атлант» стосовно холодильника фірми «LG» і обґрунтувати рішення про доцільність виводу продукції на досліджуванний ринок.

**Розв'язок**

1. Конкурентоспроможність товару оцінюють за допомогою інтегрального показника конкурентоспроможності:

$$k_{int} = \frac{I_{ТП}}{I_{ЕП}}, \quad (1)$$

де  $I_{ТП}$  – індекс технічних параметрів (індекс якості);

$I_{ЕП}$  – індекс економічних параметрів (індекс цін).

$$I_{ТП} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot v_i, \quad (2)$$

де  $q_i$  – одиничний показник і-го технічного параметра;

$v_i$  – коефіцієнт вагомості і-го параметра.

$$q_i = \frac{P_{оцін}}{P_{баз}}, \quad (3)$$

де  $P_{оцін}$  – значення параметра виробу, який оцінюється;

$P_{баз}$  – значення цього параметра базового виробу.

$$I_{ЕП} = \frac{Ц_{спож}^{оцін}}{Ц_{спож}^{баз}}, \quad (4)$$

де  $Ц_{спож}^{оцін}$ ,  $Ц_{спож}^{баз}$  – ціна споживання відповідно оцінюваного та базового виробів.

$$Ц_{спож}^{оцін} = Ц_{продажу} + М, \quad (5)$$

де  $М$  – сумарні витрати споживання, пов'язані з експлуатацією товару впродовж усього періоду його служби.

2. Визначення конкурентоспроможності холодильника «Атлант - 2» (стосовно марки-конкурента «LG»):

а) технічні параметри:

$$q_1 = \frac{130}{130} = 1;$$

$$q_2 = \frac{-15}{-12} = 1,25;$$

$$q_3 = \frac{50}{60} = 0,83;$$

$$q_4 = \frac{6}{5} = 1,2; \quad q_5$$

$$= \frac{280}{240} = 1,17;$$

$$I_{III} = 1 \cdot 0,3 + 1,25 \cdot 0,19 + 0,83 \cdot 0,2 + 1,2 \cdot 0,15 + 1,17 \cdot 0,16 = 1,0707;$$

б) економічні параметри:

$$I_{EП} = \frac{1700 + 4500}{1700 + 5000} = \frac{6200}{6700} = 0,925;$$

в) інтегральний показник:

$$k_{инт} = \frac{1,0707}{0,925} = 1,158 > 1.$$

3. Визначення конкурентоспроможності холодильника «Атлант - 3» (стосовно марки-конкурента «LG»):

а) технічні параметри:

$$q_1 = \frac{100}{130} = 0,77;$$

$$q_2 = \frac{-12}{-12} = 1;$$

$$q_3 = \frac{40}{60} = 0,67;$$

$$q_4 = \frac{4}{5} = 0,8;$$

$$q_5 = \frac{250}{240} = 1,04;$$

$$I_{III} = 0,77 \cdot 0,3 + 1 \cdot 0,19 + 0,67 \cdot 0,2 + 0,8 \cdot 0,15 + 1,04 \cdot 0,16 = 0,8414;$$

б) економічні параметри:

$$I_{EП} = \frac{1400 + 6600}{1700 + 5000} = \frac{8000}{6700} = 1,194;$$

в) інтегральний показник:

$$k_{инт} = \frac{0,8414}{1,194} = 0,7051 < 1.$$

Отже, підприємству «Атлант» можна виходити на досліджуваний ринок із холодильником «Атлант - 2», інтегральний показник конкурентоспроможності якого  $k_{инт} = 1,158 > 1$ . Холодильник «Атлант - 3» не буде конкурентоспроможним на цьому ринку.



### Контрольні запитання

1. Що таке економічна конкуренція та якими є відмітні риси її сучасного трактування?
2. Що виступає предметом економічної конкуренції?
3. Що є спільного та відмінного між ціновою та неціновою конкуренцією?

4. Якими є форми конкуренції?

5. На яких рівнях протікає конкурентна взаємодія суб'єктів конкуренції?

6. Охарактеризуйте підходи до класифікації конкурентоспроможності.

7. Які типи ринкової поведінки підприємств виділяють в залежності від цілей, що переслідують підприємства?

8. Якими є основні ознаки конкурентоспроможності ринкового суб'єкта? 9. Дайте порівняльну характеристику основних ринкових структур.

## **Змістовий модуль 2 «Методологічні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємства та формування конкурентних переваг»**

### **Тема 3. Методологічні засади оцінювання та управління конкурентоспроможністю підприємства**

Поле міжнародних конкурентних стратегій. Особливості міжнародних операцій: різний рівень виробничих витрат; коливання валютних курсів; особливості торговельної політики національних урядів; характер міжнародної конкуренції.

Типізація стратегій міжнародної конкурентоспроможності. Віолентна («силова») стратегія. Патієнтна (нішова) стратегія. Комутантна (приспосовницька) стратегія. Експлерентна (піонерська) стратегія.

Конкурентні стратегії в сфері масового виробництва. Конкурентні переваги вузької спеціалізації. Стратегія по відношенню до конкурентів.

Корпоративні стратегії диверсифікації. Слабка конкурентна позиція. Сильна конкурентна позиція. Критерій привабливості. Критерій «витрати на входження». Критерій додаткового зиску. Стратегії продажу і ліквідації бізнесу.

Конкурентні стратегії у сфері малого бізнесу. Переваги малої фірми. Варіантів поведінки малих підприємств.

Конкурентні інноваційні стратегії. «Теорія економічного розвитку» (А. Шумпетер). Рутинний кругообіг. Розвиток (інновація). Вплив глобалізації на інноваційний розвиток. Глобалізація та «відкриті» інновації в Європейському Союзі. Впровадження моделі «відкритих» інновацій для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Методики розробки та оцінювання ефективності стратегій міжнародної конкурентоспроможності. SWOT-аналіз, аналіз ланцюжка цінностей, аналіз витрат та оцінювання конкурентоспроможності.





## Тестові завдання для самоконтролю

1. Оберіть правильне визначення поняття «конкурентне середовище»:
  - а) найбільш популярний узагальнюючий показник, який враховує як чисельність підприємств, так і нерівність їх положення на ринку, характеризує рівень монополізації;
  - б) спосіб оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що базується на динаміці результуючих показників діяльності;
  - в) результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначають відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію;
  - г) середня частка підприємств, що існують на ринку, яка характеризує, наскільки ефективно підприємства використовують наявні в їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби.
2. До характерних ознак конкурентного середовища не належить:
  - а) цілісність, спрямованість;
  - б) ієрархічна структура;
  - в) взаємодія, взаємозалежність;
  - г) нормативно-правове регулювання ринку.
3. Оберіть види конкурентного середовища залежно від об'єкта купівлі:
  - а) конкурентне середовище товарів, послуг, капіталів, трудових ресурсів;
  - б) світове, міжнародне, регіональне, локальне конкурентне середовище;
  - в) конкурентне середовище досконалої конкуренції, монополії, монополістичної конкуренції, олігополії;
  - г) конкурентне середовище науково-технічних розробок, грошей та цінних паперів, біларальної монополії та відкритої монополії.
4. До видів конкурентного середовища залежно від територіальної ознаки не належить:
  - а) районне конкурентне середовище;
  - б) національне конкурентне середовище;
  - в) конкурентне середовище підприємства;
  - г) конкурентне середовище монополістичної конкуренції.
5. За якою класифікаційною ознакою виокремлюють конкурентне середовище досконалої конкуренції?
  - а) щодо об'єкта торгівлі;
  - б) за територіальною ознакою;
  - в) за моделями конкуренції на ринку;
  - г) залежно від обсягу ринку.
6. До конкурентних сил мезорівня конкурентного середовища не належить:
  - а) загроза появи нових конкурентів;
  - б) конкуренція серед існуючих підприємств усередині галузі;
  - в) ринкова влада покупців;
  - г) частка ринку фінансово-промислових груп.
7. Оберіть правильне визначення поняття «діагностика конкурентного середовища»:

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

б) комплекс заходів, засобів та методів, які застосовує держава в особі уповноважених органів з метою попередження та зменшення негативних проявів конкурентної боротьби, монополізму у сфері господарювання та посилення позитивних ознак конкуренції;

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) означає змагальність суб'єктів господарювання, коли їх самостійні дії обмежують можливість кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво необхідної споживачеві продукції.

8. Оберіть форми діагностики конкурентного середовища підприємства:

а) збалансування кон'юнктури ринку, поєднання економічних інтересів споживачів, розвиток конкурентного середовища;

б) точкове моделювання, дослідницьке імплектування, соціальні дослідження, екзитполи;

в) аналітична діагностика, експертна діагностика, імітаційна (модельна) діагностика;

г) графічне ілюстрування, математична підстановка, історичний генезис, інституціональне моделювання.

9. З якого етапу розпочинається діагностика конкурентного середовища підприємства?

а) аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку;

б) оцінювання інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку;

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

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

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

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

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

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

г) аналізу конкурентних позицій підприємства на ринку.

11. Який показник розраховують за результатами експертного оцінювання конкурентних сил на ринку?

а) індекс Герфіндаля-Гіршмана;

б) коефіцієнт відносної концентрації;

в) коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства;

г) узагальнений показник інтенсивності конкуренції.

12. До показників інтенсивності конкуренції не належить:

а) коефіцієнт рентабельності ринку;

- б) узагальнений показник інтенсивності конкуренції;
  - в) темп зростання обсягів реалізації продукції підприємства на ринку;
  - г) індекс Розенблюта (Холла-Тайдмана).
15. Який показник відображає відхилення ціни від граничних витрат, пов'язаних з неефективним розміщенням ресурсів за умов монополії?
- а) коефіцієнт Джині;
  - б) індекс Герфіндаля-Гіршмана;
  - в) коефіцієнт Розенблюта (Холла-Хайдмана);
  - г) коефіцієнт Лернера.
16. У чому полягає сутність коефіцієнта відносної концентрації?
- а) є середньою часткою підприємств, що існують на ринку, зваженою за натуральним логарифмом зворотній їй величині;
  - б) характеризує співвідношення числа найбільших підприємств на ринку і контрольованої ними частки реалізації продукції;
  - в) відображає відхилення ціни від граничних витрат, пов'язаних з неефективним розміщенням ресурсів за умов монополії;
  - г) розраховується на основі зіставлення рангів підприємств на ринку і їх ринкових часток.
17. Який показник не розраховується в процесі аналізу конкурентних позицій підприємства на ринку?
- а) середня ринкова частка;
  - б) динаміка ринкових часток підприємств-конкурентів;
  - в) річний темп зростання обсягів реалізації продукції на ринку без урахування інфляційної складової;
  - г) ринкова частка підприємства на кінець базового й аналізованого періодів.
18. Який етап є завершальним у загальній послідовності діагностики конкурентного середовища підприємства?
- а) побудова конкурентної карти ринку, виявлення стратегічних положень підприємства;
  - б) визначення типу ринку та оцінювання конкурентних сил його суб'єктів;
  - в) оцінювання інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку;
  - г) аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку.
19. З використанням яких показників відбувається побудова конкурентної карти ринку?
- а) коефіцієнт Джині, коефіцієнт Лернера, індекс Герфіндаля-Гіршмана, коефіцієнт ентропії;
  - б) ранг підприємства на ринку, середня ринкова частка підприємства, кількість підприємств на ринку;
  - в) ринкова частка підприємства, динаміка ринкової частки підприємства;
  - г) коефіцієнт рентабельності ринку, коефіцієнт відносної концентрації, коефіцієнт варіації ринкових часток конкурентів, індекс Розенблюта.

#### **Тема 4. Конкурентні переваги підприємства**

Міжнародне конкурентне середовище підприємства (організації). маркетингове середовище. Середовище досконалої (чистої) конкуренції. Середовище монополістичної конкуренції. Середовище олігополістичної конкуренції. Середовище чистої монополії. Структура конкурентного середовища підприємства.

Оцінка рівня та інтенсивності конкуренції на світових ринках. Характеристика державної політики у галузі регулювання конкуренції. Оцінювання можливості появи нових конкурентів. Визначення характеру впливу споживачів продукції на інтенсивність конкуренції. Вплив постачальників продукції на інтенсивність конкуренції. Оцінювання загрози з боку товарів-замінників. Розподіл ринкових часток між конкурентами та інтенсивність конкуренції. Темпи зростання ринку та інтенсивність конкуренції. Рентабельність ринку та інтенсивність конкуренції.

Показники і чинники міжнародної конкурентоспроможності підприємства (організації). Концепція загального управління якістю (Едвард Демінг). Дохідний, порівняльний (ринковий) та затратний (на основі активів) підходи до оцінювання бізнесу.

Основні напрямки і програми підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства (організації).

Конкурентоспроможність товару (послуги) і фірми. Визначення споживчої цінності товару (послуги). Принципи конкурентоспроможності товару: протилежність цілей і засобів суб'єктів ринку; урахування особливостей різних сегментів ринку; квазістабільність ринкової кон'юнктури в період проведення досліджень; переважно раціональна поведінка суб'єктів ринку.



#### **Тестові завдання для самоконтролю**

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) атематичні;

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) фондвіддачу, рентабельність активів, коефіцієнт поточної ліквідності;
  - в) коефіцієнт конкордації, критерій  $X^2$ ;
  - 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  $X^2$ , 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

### ЗАДАЧА № 1

#### **Визначення рівня конкурентоспроможності продукції за рівнем цін.**

За умов обмеженості інформації про конкурентів і відносної наближеності якісних характеристик продукції підприємств галузі (наприклад, коли ці характеристики регламентуються відповідними стандартами) для визначення приблизного рівня конкурентоспроможності продукції можна застосовувати оцінку та-

кого рівня за співвідношенням цін на аналогічні товари фірм-конкуренців. У табл. 6 наведені ціни на товари підприємств-виробників моторокомплектів для двигунів, продукція яких відповідає вищезазначеним умовам.

Необхідно: на основі наведених даних розрахувати індекси конкурентоспроможності продукції за ціною для кожного виду продукції кожного підприємства; зробити висновки про рівень конкурентоспроможності продукції КП «Київтрактородеталь».

Таблиця 1

**Ціни на продукцію  
підприємств-виробників моторокомплектів для двигунів (грн)**

Продукція	Ціни з ПДВ по підприємствах, грн.			
	КП —Київ- ракторо- деталь	Конотопський завод —Моторо- деталь	Костромський за- вод —Мотороде- таль	Завод —Поршень (Харків)
Гільзи				
СМД-60-0110210 12	48,60	50,26	49,78	-
СМД-14-0102	41,64	52,66	-	-
КАМАЗ-740-1002021	37,80	43,78	39,94	53,04
КАМАЗ-3252	31,20	34,85	-	-
М-412-002020А1	13,80	12,24	-	-
СМД31-0102Б	50,40	64,44	-	-
Д-240-1002021	31,80	36,00	36,12	-
Д-245-1002021А	33,60	38,59	-	39,60
Газ-21-1002020	20,40	18,29	-	-
Газ-24-1002020	20,40	18,29	-	-
Газ-66	20,40	18,29	19,68	-
Поршні				
Д-240	34,20	34,85	-	43,32

**Розв'язок**

При оцінці рівня конкурентоспроможності продукції за рівнем ціни найбільш конкурентоспроможним буде товар, який відповідає умові:

$$I_u = \frac{C_i}{C_0} \rightarrow \min, \quad (1)$$

де  $I_u$  – індекс конкурентоспроможності товару за ціною;

$C_i$  – ціна товару, що аналізується;

$C_0$  – ціна базового товару.

В якості базового доцільно вибрати товар того виробника, ціна на який є мінімальною.



## ЗАДАЧА № 2

1. При ціновій конкуренції продавці рухаються по кривій попиту на свій товар, знижуючи чи підвищуючи ціну. Розрахуйте, як зміниться виторг від продажу, якщо фірма почне зниження ціни із 100 до 90 грн. для того, щоб збільшити попит на свою продукцію з 10000 до: а) 12000; б) 15000; в) 20000 одиниць.

2. При нецільовому способі ведення конкурентної боротьби виробники створюють нову криву попиту на свій товар шляхом диференціації свого товару. Як зміниться виторг від продажу, якщо фірма збільшить попит на свій товар з 10000 одиниць до: а) 12000; б) 15000; в) 20000, зберігаючи при цьому колишню ціну одиниці продукції, рівну 100 грн.?

3. При неціновій конкуренції фірма може також збільшити ціну, зберігаючи колишній попит на свій товар. Як зміниться виторг від реалізації, якщо фірма збільшить ціну (зберігаючи колишній обсяг продажу, рівний 10000): а) до 110 грн.; б) до 120 грн.; в) до 130 грн.?

## ЗАДАЧА № 3

**Конкурентна модель ціноутворення.** Електротехнічна фірма «Темп» виробляє обігрівачі для офісів та побутових споживачів і успішно конкурує на українському ринку з вітчизняними та закордонними виробниками.

Для встановлення ціни на нову модель обігрівача фірма вирішила застосувати конкурентну модель ціноутворення, беручи за основу продукцію свого основного конкурента. При цьому вона хоче отримувати прибуток у розмірі, не меншому 25 % від собівартості продукції, яка становить  $62,2 \text{ грн./один.}$

Маркетологи фірми провели аналіз конкурентоспроможності нового товару відносно базового виробу конкурента. Аналіз показав, що за технічними параметрами новий виріб поступається базовому (індекс технічних параметрів  $I_{ТП} = 0,86$ ), але за економічними параметрами має кращі позиції ( $I_{ЕП} = 0,94$ ). Ціна базового виробу конкурентів – 86 грн.

Визначити ціну нового обігрівача за рівнем його конкурентоспроможності. Перевірити, чи виконується при такій ціні умова граничного рівня

прибутковості, встановленого фірмою.

### Розв'язок

Інтегральний показник конкурентоспроможності нового обігрівача фірми порівняно з базовим виробом конкурентів

$$k_{int} = \frac{I_{ТП}}{I_{ЕП}} = \frac{0,86}{0,94} = 0,915. \quad (1)$$

Ціна нового обігрівача згідно з конкурентною моделлю ціноутворення має бути

$$Ц = Ц_{баз} \cdot k_{int} = 86 \cdot 0,915 = 78,7(\text{грн}). \quad (2)$$

Реалізація товару за такою ціною дасть змогу фірмі забезпечити прибутковість (відносно собівартості) у розмірі:

$$\Delta\Pi = \frac{Ц - S}{S} \cdot 100 = \frac{78,7 - 62,2}{62,2} \cdot 100 = 26,5 \%. \quad (3)$$

Такий рівень прибутковості задовольняє фірму ( $\Delta\Pi > 25 \%$ ).



### Контрольні запитання

1. Які об'єкти можуть характеризуватися такою властивістю як конкурентоспроможність?
2. Що являє собою конкурентне середовище підприємства?
3. На аналіз яких складових конкурентного середовища спрямована модель «П'яти сил конкуренції» М. Портера?
4. У яких формах реалізується державна політика в сфері регулювання конкуренції?
5. Які основні рушійні сили ринку звичайно ініціюють зміни умов конкуренції в галузі?
6. Які фактори впливають на інтенсивність суперництва між підприємствами (силу конкурентної боротьби)?
7. За допомогою яких методик і показників визначається рівень інтенсивності конкуренції на конкретному ринку?
8. За якими критеріями здійснюється типологізація конкурентів?
9. Охарактеризуйте підходи до аналізу конкурентів, виділіть їх переваги та недоліки

## **Змістовий модуль 3 «Конкурентні позиції українських підприємств на європейському ринку»**

### **Тема 5 Конкурентні позиції українських підприємств на європейському ринку: галузеві аспекти.**

Модифікація форм і методів конкуренції у трансформаційний період. Правові засади захисту економічної конкуренції. Завдання Антимонопольного комітету України. Види добросовісної конкуренції. Незаконні методи конкуренції.

Стратегії українських підприємств на зарубіжних ринках. Стратегії просування національного експорту на світовому ринку. Експортний потенціал країни. Напрями формування стратегії українських підприємств на міжнародних ринках.

Проблема інтернаціоналізації української економіки. Рівень відкритості економіки країни. Структура зовнішньої торгівлі. Наслідки співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями.

Формування внутрішніх і зовнішніх умов міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств (організацій). Достатній рівень міжнародної конкурентоспроможності. Ефективність реалізації потенціалу конкурентоспроможності. Вплив міжнародних економічних чинників.

Міжнародні перспективи реалізації національних конкурентних переваг. Стадії конкурентоспроможності національної економіки. Рейтинг конкурентоспроможності національних економік. Індекс людського розвитку. Індекс якості життя. Рейтинг екологічної стійкості. Стратегія промислово-інноваційної політики. Етапи здійснення соціально-економічних перетворень в Україні. Стратегічні цілі в реалізації європейського вибору України.



#### **Тестові завдання для самоконтролю**

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. 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) оціально-економічний;
- б) науковотехнічний;
- 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 діяльність;
- 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. На які рівні структурують конкурентну позицію підприємства у матриці «балансу життєвого циклу» (моделі ADL/LC)?

- 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.

18. На основі яких критеріїв формується матриця взаємодії стратегічних напрямів діяльності підприємства за моделлю ADL/LC?

- а) конкурентна позиція, привабливість напрямку діяльності (бізнесу);
- б) відносна частка ринку, рівень конкурентоспроможності;
- в) «одержуючі» та «поставляючі» напрями діяльності;
- г) ліквідність, рівень концентрації конкурентного середовища.

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

- а) матрицями загроз та можливостей підприємства;
- б) матрицею послідовності вибору загальних стратегій залежновід конкурентної позиції та параметрів ринку;

- в) матрицею аналізу прихильності;
  - г) матрицею консалтингової компанії «Скандстрат».
20. 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.
21. 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.
22. 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.

## **Тема 6. Конкурентоспроможність продукції підприємств машинобудування в період євроінтеграції України в Європейський Союз.**

Сутність конкурентоспроможності галузей. Фактори конкурентоспроможності: ресурсний фактор, ціновий фактор, «фактор середовища».

Оцінка конкурентоспроможності галузей. Частка промисловості у світовому експорті. Частка певної галузі або кластеру у загальному обсязі експорту. Частка кластеру у світовому експорті.

Основні показники конкурентоспроможності галузі. Динаміка норми і маси прибутку. Економічне зростання всередині країни. Баланс експорту і імпорту продукції галузі.

Проблеми конкурентоспроможності галузей економіки України. Монополізація. Створення транснаціональних компаній. Ізоляції від світового процесу господарювання, відсталість в технічному розвитку, багатовитратне виробництва, низькоякісна продукція. Розробка та запровадження інноваційних та інвестиційних програм.



## Тестові завдання для самоконтролю

1. Яка з наведених характеристик найбільш повно висвітлює мету стратегічного планування конкурентних переваг підприємства?
  - а) ідентифікація управлінських рішень, спрямованих на визначення бажаних організаційних і структурних змін, мінімізація впливу зовнішніх факторів невизначеності та ризику задля стратегічної рівноваги між цілями і конкурентними можливостями;
  - б) розрахунок показників господарсько-фінансової діяльності на плановий період та обрання того варіанта, за якого досягається максимізація прибутку;
  - в) обрання стратегії та тактики реалізації підприємницького проекту;
  - г) обґрунтувати можливості підприємства щодо залучення ресурсів та організації виробництва обсягів продукції (надання послуг) згідно з планом, якістю та у відповідний час.
2. За якою компонентою забезпечення конкурентних переваг підприємство капіталізує систему нагромадження фінансово-інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку?
  - а) фінансово-інвестиційною;
  - б) матеріально-технічною;
  - в) ресурсно-функціональною;
  - г) інституційною.
3. За якою компонентою передбачається забезпечувати конкурентні переваги підприємства шляхом постійної системної модернізації бізнес-процесів?
  - а) торгово-технологічною;
  - б) фінансово-інвестиційною;
  - в) організаційно-економічною;
  - г) матеріально-технічною.
4. Оберіть компоненти напрямів забезпечення конкурентних переваг підприємства:
  - а) аналітична, інтеграційна, систематична, промодельована;
  - б) фінансово-інвестиційна, маркетингова, інноваційна, соціальна;
  - в) торгово-технологічна, інституційна, матеріально-технічна;
  - г) організаційно-економічна, техніко-технологічна, ресурсно-функціональна.
5. До якої компоненти забезпечення конкурентних переваг підприємства належить напрям, що передбачає активізацію участі в проектах міжгалузевої та міжрегіональної співпраці?
  - а) матеріально-технічної;
  - б) інституційної;
  - в) маркетингової;
  - г) організаційно-економічної.
6. Який з наведених нижче методів не належить до методів забезпечення конкурентних переваг підприємства:
  - а) маркетинговий; б) графічний;
  - в) логістичний.
7. Оберіть метод забезпечення конкурентних переваг підприємства, за яким

відбувається удосконалення логістичних схем постачання товарів на комерційні об'єкти, застосування коопераційних підходів при постачанні товарів, удосконалення системи управління та поліпшення комерційних взаємовідносин з постачальниками:

- а) маркетинговий;
- б) графічний;
- в) логістичний.

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

- а) підвищення рівня задоволення потреб населення товарами та торговельними послугами, участь у розвитку маркетингової інфраструктури цільового ринку;
- б) вплив на формування купівельних фондів населення, поглиблення соціальної диференціації типів комерційних об'єктів;
- в) модернізація торгових площ та об'єктів, диверсифікація їх діяльності шляхом впровадження позамагазинних, напівстаціонарних форм продажу товарів;
- г) започаткування продажу товарів у секторі електронної комерції, впровадження електронних схем телекомунікацій зі споживачем.

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

- а) модернізація інтелектуально-кадрового забезпечення;
- б) осучаснення бізнес-процесів;
- в) визначення витрат на створення служби економічної безпеки;
- г) впровадження інновацій.

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

- а) модернізація інтелектуально-кадрового забезпечення;
- б) осучаснення бізнес-процесів;
- в) визначення витрат на створення служби економічної безпеки;
- г) впровадження інновацій.

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

- а) проводити автоматизацію контрольно-касових операцій;
- б) застосовувати високопродуктивні та сучасні електронні контрольно-касові машини;
- в) знижувати рівень соціального захисту працівників;
- г) виготовляти та розповсюджувати електронні прибуткові чи бонусні картки.

12. Який метод забезпечення конкурентних переваг передбачає посилення ролі підприємства у гарантуванні соціальної безпеки територіальної громади ?

- а) маркетинговий;
- б) адміністративний;
- в) соціально-психологічний;



г) логістичний.

13. Оберіть домінуючі критерії диференціації методичних підходів до забезпечення конкурентних переваг підприємств:

- а) місце розташування підприємства та стратегічні підходи до забезпечення конкурентоспроможності;
- б) рівень спеціалізації щодо формату комерційної діяльності та платоспроможності попиту населення;
- в) обсяг продажу товарів та коефіцієнт стійкості асортименту товарів;
- г) рівень диференціації асортиментної політики та середній час обслуговування одного покупця.

14. Оберіть рівні диференціації комерційної господарської діяльності підприємства:

- а) спеціалізація, диверсифікація, інтеграція;
- б) санація, капіталізація, конгломерація;
- в) стратегування, бюджетування, інтегрування;
- г) комерціалізація, соціалізація, компіляція.

15. Оберіть правильне та повне визначення суті стратегії «глибокого проникнення» при реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства:

- а) повнота викладення усієї можливої інформації про проекти підприємства;
- б) розкриття поведінки підприємства у галузі;
- в) використання відмінностей та переваг у якості формування асортименту та управління ним, організація продажу товарів, створення системи торговельних послуг;
- г) використання інформації про норми та нормативи споживання населенням товарів (послуг).

16. Оберіть напрями формування політики забезпечення конкурентних переваг підприємства:

- а) фінансово-інституційний, економічно-ресурсний, організаційно-економічний, соціально-мотиваційний;
- б) бюджетний, маркетинговий, силовий, економічний, соціальний;
- в) інтеграційний, політичний, правовий, інституційний, мотиваційний;
- г) географічний, ресурсний, соціально-економічний, інтелектуально-кадровий.

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

- а) інтелектуально-кадрового;
- б) економічно-ресурсного;
- в) соціально-економічного;
- г) організаційно-економічного.

20. Які функції виконує політика забезпечення конкурентних переваг підприємства?

- а) інтеграційну, динамічну, регулюючу, соціальну, захисну;
- б) банкрутства, капіталізації, фінансового планування, кооперування;
- в) математичну, статистичну, калібрування, моделювання;
- г) ілюстрування, синтезу, контрольну, історичну, стимулювання.

## **Тема 7. Конкуентоспроможність сільськогосподарської продукції вітчизняних аграрних підприємств в умовах євроінтеграції.**

Географічні масштаби кластерів. Етапи функціонування кластерів. Шляхи впливу кластерів на конкурентну боротьбу. Конкурентні переваги кластерів.

Конкуенція на локальних ринках. Ланцюжок цінностей. Конфігурація. Координація.

Розташування фірми і її роль у глобальній конкуенції. Аспекти національного середовища (М.Портер). Стан факторів виробництва. Контекст для стратегії і конкуенції. Стан попиту. Споріднені і підтримуючі галузі.



### **Тестові завдання для самоконтролю**

1. Оберіть основну функцію технології забезпечення конкурентних переваг підприємства:
  - а) інтеграція складових конкурентного потенціалу, які забезпечують формування і розвиток конкурентних переваг;
  - б) впровадження на ринок нової продукції (послуг) з унікальними властивостями;
  - в) визначення найбільш доцільної форми власності та організаційно-правової форми підприємства;
  - г) створення підрозділу, який би систематично займався моніторингом системи управління конкурентними перевагами.
2. Яка властивість засвідчує синергетичний ефект технології забезпечення конкурентних переваг підприємства?
  - а) емерджентність;
  - б) односпрямованість на мету;
  - в) взаємозв'язок;
  - г) пропорційність.
4. Згідно з яким підходом технологію забезпечення конкурентних переваг підприємства розглядають як процес, що є загальною сумою усіх функцій управління, здійснюється поетапно і передбачає визначену послідовність дій?
  - а) системним;
  - б) ресурсно-функціональним;
  - в) соціально-економічним;
  - г) процесним.
5. У межах ресурсно-ринкового підходу технологія забезпечення конкурентних переваг підприємства розглядається як?
  - а) процес, спрямований на більш ефективне використання ресурсів підприємства порівняно з конкурентами;
  - б) пошук кращих, ніж у конкурентів, способів задоволення специфічних запитів споживачів;
  - в) зосередження уваги на майбутній підтримці окремого бізнес-проекту;
  - г) ідея про те, що будь-який ринок складається із сукупності окремих сегментів.
6. Яким загальним управлінським функціям відповідає технологія

забезпечення конкурентних переваг підприємства?

- а) планування, організація, стимулювання, стратегування, порівняльності;
- б) аналіз, планування, контроль;
- в) пошуку, розподілу, ефективності, синергії;
- г) адекватності, привабливості, відповідальності.

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

- а) розробка конкурентних стратегій;
- б) реалізація конкурентних стратегій;
- в) відбір оптимальних різновидів стратегій конкурентної поведінки;
- г) аналіз середовища та підприємства.

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

- а) реалізація конкурентних стратегій;
- б) аналіз середовища та підприємства;
- в) розробка законодавчих документів;
- г) розробка конкурентних стратегій.

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

- а) системності та комплексності;
- б) гнучкості;
- в) даптивності;
- г) соціалізації.

10. Який принцип передбачає здатність технології забезпечення конкурентних переваг ефективно виконувати загальні та специфічні функції управління в циклі управління підприємством?

- а) системності та комплексності;
- б) гнучкості;
- в) соціалізації.

11. Які параметри не використовують для виокремлення стратегічної зони господарювання підприємства?

- а) перспективи зростання;
- б) очікуваний рівень нестабільності зовнішнього середовища;
- в) рівень інфляційних очікувань;
- г) перспективи рентабельності виробництва продукції.

12. Які з наведених характеристик не доцільно використовувати при визначенні стратегічної зони господарювання підприємства?

- а) очікуваний обсяг продажу в поточному та перспективному періодах;
- б) особливості розподілу та реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);
- в) динамічні характеристики ринку (стабільний, зростаючий);
- г) рівень політичної обізнаності суб'єктів ринку.

13. Яка з наведених дій не відповідає етапам інтеграції технології забезпечення конкурентних переваг у систему загального управління підприємством?

- а) дослідження внутрішніх управлінських процесів та їх результатів;
- б) створення підрозділу, який би систематично займався моніторингом системи забезпечення конкурентних переваг;

в) реалізація програм міжгалузевого і міжсекторального розвитку колективних суб'єктів соціально-трудова відносин;

г) удосконалення інформаційного та кадрового забезпечення управління конкурентними перевагами підприємства.

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

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

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

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

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

15. Які завдання не належать до інвестиційно-економічної стратегії, спрямованої на забезпечення конкурентних переваг підприємства?

а) оптимізація структури капіталу, рівня фінансового контролю та фінансової дисципліни;

б) підвищення ефективності використання власних та залучених фінансових ресурсів;

в) посилення регламентованості трудових відносин між керівництвом підприємства та працівниками;

г) оптимізація фінансового стану і, як наслідок, підвищення інвестиційної привабливості.

16. Які результати не можуть бути досягнуті підприємством у межах реалізації інвестиційно-економічної стратегії забезпечення конкурентних переваг?

а) вищий рівень ефективності використання капіталу (власного та залученого), забезпечення інтересів власників, керівництва, працівників;

б) доступ до більшої кількості ринків фінансових ресурсів, можливість використання більшої кількості видів фінансових ресурсів;

в) зростання участі в регулюванні соціально-трудова відносин державних і відомчих структур;

г) вищий рівень інвестиційної привабливості, фінансової прозорості.

17. 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.

18. 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.

19. 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.

20. 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.

21. 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.

22. 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.



## Контрольні запитання

1. На яких об'єктах, на думку Майкла Портера, слід концентрувати увагу під час аналізу конкурентів?
2. У якій послідовності виконується аналіз конкурентів за допомогою карти стратегічних груп конкурентів?
3. Який зміст вкладається у поняття «ключові фактори успіху»?
4. Що є спільного та відмінного між ринковими факторами успіху та ключовими компетенціями?
5. Якими чинниками визначається ступінь задоволення споживача покупкою?
6. Що таке конкурентні переваги підприємства?
7. Якими властивостями характеризуються конкурентні переваги? 26. У чому полягає сутність концепції «Ланцюгу створення вартості»?
8. Якими є основні положення концепції «Стратегічних зон господарювання»?
9. Які різновиди конкурентних переваг виділяються за критерієм «джерела створення та можливість імітації»?

## **Змістовий модуль 4 Розробка та забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах Євроінтеграції**

### **Тема 8. Теоретико-методичні засади формування та впровадження програми підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах Євроінтеграції**

Державне регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства: методи й інструментарій. Механізм державного регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємств. Стратегічна компонента. Методологія. Методика стратегії нарощування конкурентоспроможності та організаційно-економічний механізм її реалізації. Система інститутів, методів й інструментів підтримки та зростання конкурентоспроможності.

Система формування та реалізації конкурентної політики. Нормативно-правова складова регулювання конкурентних відносин. Організаційна складова регулювання конкурентних відносин.

Конкурентне законодавство і пов'язані з ним закони та концепції. Захист інтересів споживачів. Регулювання цін. Права інтелектуальної власності (ПІВ). Торгове законодавство. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ). Недосконала конкуренція.

Структурний контроль і контроль за діловою практикою. Принцип наднаціональності. Конкурентні правила ЄС.

Конкурентне (антимонопольне) законодавство. Структура базового конкурентного законодавства: цілі; визначення; сфера застосування; вилучення та виключення; практика, що забороняється; контроль за злиттями (горизонтальними та вертикальними); орган з питань конкуренції; санкції; апеляційна процедура.



### Тестові завдання для самоконтролю

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 конкурентоспроможністю підприємства?

а) єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства;  
б) збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства;  
в) багатоваріантності;  
г) ранжування об'єктів управління за їх важливістю.

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, технікотехнологічна, 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. 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.

17. 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.

18. 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.

19. 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.

20. Які засоби не використовуються на підприємстві для підвищення

конкурентоспроможності?

- а) реорганізація державних служб контролю підприємницької діяльності;
- 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.

21. 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 озвитком трудових відносин;
- в) повна безвідповідальність функціональних підрозділів перед керівництвом підприємства у бізнес-процесах;
- г) удосконалення та узгодження організаційно-правових форм бізнесу і зайнятості.



## Практичні завдання

### ЗАДАЧА №1

БКГ - аналіз господарського «портфелю» підприємства. Підприємство «Керамік» здійснює свою діяльність за трьома напрямками, які представлені такими стратегічними господарськими підрозділами (СГП): – СГП «А» — виробництво цегли; – СГП «Б» — виробництво майолікових виробів; – СГП «В» — виробництво черепиці. Дані про обсяги продажів цих СГП підприємства та їх конкурентів наведені у табл. 1.

Таблиця 1

**Дані по СГП підприємства та їх конкурентів**

СГП	Обсяги продажів (тис. грн)	Кількість конкурентів	Обсяги продажів трьох головних конкурентів (тис. грн)	Темпи зростання ринку (%)
«А»	700	9	3000/2400/650	2
«Б»	3300	5	2700/2100/1370	7
«В»	1200	3	1500/1090/780	19

Проаналізувати господарський «портфель» видів діяльності методом «Бо-стон Консалтинг груп» і запропонувати свою оцінку стану підприємства. Яку стратегію слід обрати для кожного з СГП?

### Розв'язок

Аналіз господарського «портфелю» підприємства Для проведення «портфельного аналізу» підприємства доцільно застосовувати матрицю зростання ринкової частки Бостонської консультативної групи. А для визначення стану-вища кожного СГП підприємства в матриці БКГ розрахуємо показник ринкової позиції СГП, тобто відносну частку ринку щодо найпотужнішого конкурента:

$$\text{для СГП «А»} \quad K_{pn} = \frac{700}{3000} = 0,23;$$

$$\text{для СГП «Б»} \quad K_{pn} = \frac{3300}{2700} = 1,22;$$

$$\text{для СГП «В»} \quad K_{pn} = \frac{1200}{1500} = 0,8.$$

Зведемо отримані дані в матрицю БКГ (намалювати рис. 1).

1. Стратегічний господарський підрозділ В, що виробляє черепицю, розміщений у сегменті «Важкі діти». Це товар, який перебуває на початку життєвого циклу, а напрям діяльності обіцяє високі темпи росту. Проте підприємство ще не охопило значної частки ринку. У такій ситуації варто за допомогою значних інвестицій та наступальної стратегії досягнути збільшення частки ринку. Доцільно врахувати, що цей підрозділ потребує великих фінансових затрат, тому слід оцінити, чи можливо здійснити розширення частки ринку з урахуванням фінансових можливостей підприємства.



Рисунок 1 – Матриця БКГ

2. Стратегічний господарський підрозділ Б, що виробляє майоліку, отримує досить високі прибутки і не потребує великих інвестицій. Велика частка ринку даного підприємства пояснюється значними перевагами щодо виробничих витрат. За рахунок високих прибутків даного підрозділу можна фінансувати зростання інших СГП.

3. Стратегічний господарський підрозділ А, що виробляє цеглу, розміщений у сегменті «Собаки». Цегла – це товар, який перебуває на етапі зрілості. Підрозділ не дає значних прибутків, галузь має низькі темпи зростання, а підприємство не володіє значною часткою ринку. При найменшій загрозі збитковості даного підрозділу доцільно послідовно застосувати стратегію дезінвестування і через певний період часу вилучити його з «портфеля» видів діяльності підприємства «Керамік».



### Контрольні запитання

1. Який зміст вкладається у поняття «конкурентна стратегія»?
2. Що являє собою система конкурентних стратегій та які різновиди стратегій вона охоплює?
3. Що є характерним для кожної з трьох генеричних стратегій конкуренції М.Портера?
4. Які основні типи наступальної стратегії конкурентної поведінки виділяють сучасні дослідники?
5. В яких формах реалізуються оборонні стратегії конкурентної поведінки?
6. Які складові охоплює стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства?
7. Якими є базові принципи формування конкурентної стратегії?
8. Який інструментарій використовується у процесі розробки системи конкурентних стратегій?
9. Яким чином здійснюється проектування стратегії конкуренції для підприємств з різним ступенем домінування на ринку?

#### 4. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ІСПИТУ

1. Що таке економічна конкуренція та якими є відмітні риси її сучасного трактування?
2. Що виступає предметом економічної конкуренції?
3. Що є спільного та відмінного між ціновою та неціновою конкуренцією?
4. Якими є форми конкуренції?
5. На яких рівнях протікає конкурентна взаємодія суб'єктів конкуренції? 6. Охарактеризуйте підходи до класифікації конкурентоспроможності.
7. Які типи ринкової поведінки підприємств виділяють в залежності від цілей, що переслідують підприємства?
8. Якими є основні ознаки конкурентоспроможності ринкового суб'єкта?
9. Дайте порівняльну характеристику основних ринкових структур.
10. Які об'єкти можуть характеризуватися такою властивістю як конкуренто-спроможність?
11. Що являє собою конкурентне середовище підприємства?
12. На аналіз яких складових конкурентного середовища спрямована модель «П'яти сил конкуренції» М. Портера?
13. У яких формах реалізується державна політика в сфері регулювання конкуренції?
14. Які основні рушійні сили ринку звичайно ініціюють зміни умов конкуренції в галузі?
15. Які фактори впливають на інтенсивність суперництва між підприємствами (силу конкурентної боротьби)?
16. За допомогою яких методик і показників визначається рівень інтенсивності конкуренції на конкретному ринку?
17. За якими критеріями здійснюється типологізація конкурентів?
18. Охарактеризуйте підходи до аналізу конкурентів, виділіть їх переваги та недоліки
19. На яких об'єктах, на думку Майкла Портера, слід концентрувати увагу під час аналізу конкурентів?
20. У якій послідовності виконується аналіз конкурентів за допомогою карти стратегічних груп конкурентів?
21. Який зміст вкладається у поняття «ключові фактори успіху»?
22. Що є спільного та відмінного між ринковими факторами успіху та ключовими компетенціями?
23. Якими чинниками визначається ступінь задоволення споживача покупкою?
24. Що таке конкурентні переваги підприємства?
25. Якими властивостями характеризуються конкурентні переваги? 26. У чому полягає сутність концепції «Ланцюгу створення вартості»?
27. Якими є основні положення концепції «Стратегічних зон господарювання»?
28. Які різновиди конкурентних переваг виділяються за критерієм «джерела створення та можливість імітації»?
29. Які специфічні стадії еволюції пройшли конкурентні переваги

протягом ХХ ст.?

30. У чому проявляється взаємозв'язок базової стратегії конкуренції та конкурентних переваг?

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

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

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

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

35. В яких формах реалізуються оборонні стратегії конкурентної поведінки?

36. Які складові охоплює стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства?

37. Якими є базові принципи формування конкурентної стратегії?

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

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

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

41. Що таке конкурентоспроможність товару?

42. Які характеристики товару виступають в якості критеріїв його конкурентоспроможності?

43. Як класифікуються чинники, що визначають конкурентоспроможність товару?

44. Яких принципів слід дотримуватись при оцінці конкурентоспроможності товарів?

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

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

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

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

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

50. Охарактеризуйте групи факторів, що впливають на рівень якості продукції.

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

52. Якими є основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару?

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

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

55. Назвіть перспективні шляхи забезпечення конкурентоспроможності продукції українських підприємств.

56. Які чинники визначають рівень конкурентоспроможності підприємства?

57. Якими є ключові аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства?

58. На яких принципах ґрунтується оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства? Які етапи охоплює загальний порядок дослідження, оцінки та, в цілому, управління конкурентоспроможністю підприємства?

59. Яким чином класифікуються методи оцінки конкурентоспроможності підприємства за формою представлення результатів оцінки?

60. Які методи входять до групи комплексних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства? Якими є переваги та недоліки кожного з них?

61. У чому полягає мета та що є об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства?

62. Які фізичні та юридичні особи можуть виступати суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства?

63. Реалізацію яких управлінських функцій передбачає управління конкурентоспроможністю підприємства?

64. Які дії включає в себе процес управління конкурентоспроможністю підприємства?

65. Якою є типологія бізнес-організацій за різними ознаками та якими є специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів?

66. Що являє собою програма підвищення конкурентоспроможності?

67. Які принципи покладаються в основу управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності?

68. Охарактеризуйте основні засоби підвищення конкурентоспроможності підприємства.

69. Якими є найбільш поширені групові форми підвищення конкурентоспроможності?

70. У яких основних сферах здійснюється підвищення конкурентоспроможності на підприємстві.

71. Які загальні дії охоплює процес розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?

72. Якими є зовнішні та внутрішні передумови, що визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності?

73. За яких передумов успіх розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства є максимально імовірним?

74. Які стадії охоплює процес розробки програми підвищення конкурентоспроможності?

75. З якими суттєвими ризиками пов'язана реалізація програми підвищення конкурентоспроможності.

76. Охарактеризуйте складові та послідовність контролю програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності.



77. У чому полягає специфіка вітчизняного підходу до забезпечення конкурентоспроможності національної економіки?

78. Яким є міжнародний досвід реалізації різноманітних програм, спрямованих на покращення ринкового положення конкретних підприємств, розв'язання їх внутрішніх проблем та формування стійких конкурентних позицій?

79. Якими є сучасні принципи менеджменту якості?

80. Чому «петлю якості» інколи називають «спіраллю»?

81. Які виділяють функції управління якістю? Що собою являє схема управління якістю в організації за циклом Демінга.

82. Яка принципова відмінність між інструментами контролю та інструментами управління якістю?

83. Охарактеризуйте поняття, принципи та умови реалізації концепції загального управління якістю (TQM).

84. Які особливості мають найвідоміші моделі оцінювання підприємств за критеріями премій якості: США, Японії, країн Європи, України?

85. Яке призначення та структуру мають стандарти ISO 9000, QS 9000, GMP?

86. Який порядок розроблення та впровадження СУЯ в діяльність підприємства? Яку структуру має система управління якістю підприємства?

87. Яким чином здійснюється сертифікація систем якості на відповідність стандартам ISO 9000? Які існують види сертифікації і які органи можуть здійснювати цю процедуру?

88. Наведіть поняття та види аудиту якості.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна:

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

2. Білоцерківець В.В., Завгородня О.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю та зовнішньоекономічною діяльністю. Ч. 1: Конспект лекцій з дисципліни для студентів. Дніпро : НМетАУ, 2019. 49 с.

3. Вашків О.П., Собко О.М., Смерека С.Б. Управління конкурентоспроможністю продукції : навч. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с.

4. Гамова О. В. Інноваційна діяльність як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки*. 2020. №2 (280). С. 231–235.

5. Гамова О. В. Особливості формування фінансово-промислових груп в світовій економіці. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. № 3 (51). С. 69-74.

6. Гамова О. В. Сучасні тенденції формування рівноваги на металургійному ринку України в контексті країн членів Європейського Союзу. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. № 4 (52). С. 70-78.

7. Namova O.V., Bondarenko O. O. Trends and current challenges of Ukraine's international economic activity. *Financial Strategies of Innovative Economic Development: Proceedings Scientific Publications*. 2022. № 2(54). P. 71-77. URL: <http://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/article/view/3082>.

8. Гамова О. В. Теоретико-методичні засади формування інструментарію управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудування. *Причорноморські економічні студії: науковий журнал*. 2019. Вип. 39, Ч. 1. С. 153–158. URL: [http://bses.in.ua/journals/2019/39\\_1\\_2019/30.pdf](http://bses.in.ua/journals/2019/39_1_2019/30.pdf).

9. Гамова О.В. Методи оцінки конкурентоспроможності та стратегічні напрями її підвищення на підприємствах машинобудування. *Ефективна економіка*. 2018. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8306>.

10. Гамова О.В. Міжнародний валютний фонд на сучасному етапі. *Науковий журнал Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Випуск 38. С. 17-21. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/38\\_2021ua/5.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/38_2021ua/5.pdf)

11. Гамова О.В. Принципи оцінки конкурентоспроможності та напрямки успішного функціонування промислових підприємств в умовах мінливості ринкового середовища. *Університетські наукові записки*. 2020. №2 (74). С. 47–54.

12. Namova O.V. Current trends of Ukrainian metallurgical market equilibrium formation in the context of European Union member states. *Financial Strategies of*

13. Гамова О.В. Формування конкурентоспроможності підприємств в контексті країн-членів ЄС : конспект лекцій для підготовки здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кваліфікація: доктор філософії. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 208 с.

14. Гамова О.В. Формування стратегії управління конкурентоспроможністю промислових підприємств : монографія. Запоріжжя: видавець ФОП Мокшанов В.В., 2020. 420 с.

15. Гамова О. В. Міжнародний валютний фонд на сучасному етапі. *Науковий журнал Ужгородського національного університету*. 2021. № 38. С. 85-94.

16. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

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

18. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків: Вид-во НУА, 2018. 320 с.

19. Casanova L., Miroux A. The Era of Chinese Multinationals : Competing for Global Dominance. Cambridge : Elsevier, 2020. 224 p. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/ScienceDirect/0046125.zip>.

20. Deszczynski B. Firm Competitive Advantage Through Relationship Management : A Theory for Successful Sustainable Growth. Cham : Palgrave Macmillan, 2021. 279 p. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi66/0048391.pdf>

#### Додаткова:

1. Гамова О.В. Дослідження основних стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування та визначення їх особливостей. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки*. 2019. №6, Т. 1 (276). С. 249–253.

2. Гамова О.В. Обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудування. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки*. 2019. №4, Т. 2 (272). С. 20–24.

3. Дугієнко Н. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 118 с. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/metodychky/2022/10/0049134.docx>.

4. Лупак Р. Л., Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

5. П'ятницька Г. Т., П'ятницька Н. О., Шумська С. С., Федорченко Н. В., Гелич А. О., П'ятницький Д. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств : підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2017. 700 с.

6. Cherep A., Cherep A., Babenko V., Dubynina S., Lyshchenko E., Namova O. Improvement Of Cost Formation Methods At Industrial Enterprises Taking Into Account Supply Chains. *Estudios de Economia Aplicada*. 2020. № 38(4). P. 1-9.

7. Hamova O., Babiy I., Zoria O., Podmeshalska Y., Kononenko Z. Accounting Model of Monitoring of Company Foreign Trade Activities. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*. 2019. Vol: 23, Issue: 2. P. 1-6.
8. Kucher A. Sustainable soil management in the formation of competitiveness of agricultural enterprises : monograph. Plovdiv : Talrnt, 2019. 444 p.
9. Matricano D. Entrepreneurship Trajectories : Entrepreneurial Opportunities, Business Models, and Firm Performance. Cambridge : Elsevier, 2020. 160 p. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/ScienceDirect/0046124.zip>
10. Mishchuk I., Hamova O., Tkachenko S., Bulhakova O., Levandivskiyi O. Influence Of Vertical Integration Of Enterprises On Change Of Their Financial Indicators And Economic Security. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*. 2021. Special Issue 5, Vol. 25. P. 1–8.
11. Sustainability in International Business: Talent Management, Market Entry Strategies, Competitiveness / Anna Visvizi (ed.). Basel : MDPI, 2022. 288 p. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi68/0049719.pdf>
12. Yoshizawa H. European Union Competition Policy Versus Industrial Competitiveness : Stringent Regulation and its External Implications. London : Routledge, 2022. 151 p. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi71/0052007.pdf>.

### **Інформаційні ресурси**

1. Європейський Союз (ЄС) – European Union (EU). URL: <http://www.eu.com>.
2. Інформаційна система ЄС – European Community Information Service. URL: <http://www.europa.eu.int>.
3. Національна бібліотека ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>.
4. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
5. Офіційний веб-сайт Європейського банку реконструкції та розвитку. URL: <http://www.ebrd.com/>.

6. Офіційний веб-сайт Міжнародного валютного фонду. URL: <http://www.imf.org/>.
7. Офіційний веб-сайт Національного банку України. URL: <http://bank.gov.ua>.
8. Офіційний веб-сайт Світового банку. URL: <http://www.worldbank.org/>.
9. Офіційний веб-сайт Українського національного комітету Міжнародної торгової палати. URL: <http://iccu.org/>.
10. Офіційний сайт Міжнародного валютного фонду (МВФ). International Monetary Fund – IMF. URL: <http://www.imf.org>.
11. Статистична служба Європейської комісії (Євростат). URL: [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int).
12. Статистична служба Європейської комісії (Євростат). URL: [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int).
13. Country Brand Index. URL: <http://www.futurebrand.com>.
14. Global Competitiveness Report. URL: <http://www.weforum.org>.

Навчально-методичне видання  
(українською мовою)

ГАМОВА ОКСАНА ВІКТОРІВНА

**ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В  
КОНТЕКСТІ КРАЇН-ЧЛЕНІВ ЄС**

**Методичні рекомендації до практичних занять**

для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (ступеня  
доктора філософії) спеціальності 051 Економіка освітньо-наукової програми  
«Економіка»

Рецензент *О. Ф. Андросова*  
Відповідальний за випуск *Д. І. Бабміндра*  
Коректор *Н. О. Дугієнко*