

**УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**Кафедра економіки та управління виробничим
і комерційним бізнесом**

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання практичних занять і самостійних робіт

з дисципліни

«КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА»

Харків - 2023

Методичні вказівки розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом 16 жовтня 2023 р., протокол № 3.

Методичні вказівки рекомендовано для видання і використання у навчальному процесі УкрДУЗТ для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальностей 051 «Економіка» та 076 «Підприємництво та торгівля» усіх форм навчання.

Укладачі:

професор Н. Є. Каличева,
доценти І. В. Чорнобровка,
М. В. Кондратюк

Рецензент

професор М. В. Корінь

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Загальні положення.....	6
Практичне заняття 1. Фактори та детермінанти конкурентної переваги...	7
Практичне заняття 2. Класифікація та типові фактори конкурентних переваг різних об'єктів.....	15
Практичне заняття 3. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління. Сутність ФВА	25
Практичне заняття 4. Управління якістю продукції для забезпечення конкурентостійкості виробу.....	37
Практичне заняття 5. Методики кількісної оцінки конкурентоспроможності продукції.....	49
Практичне заняття 6. Проблема інтернаціоналізації української економіки.....	58
Практичне заняття 7. Шляхи підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту.....	66
Тематика (зміст) самостійної роботи.....	73
Тематика (зміст) індивідуальних завдань.....	74
Перелік питань для підготовки до іспиту.....	76
Список літератури.....	78

ВСТУП

У наш час здатність будь-якого вітчизняного підприємства бути конкурентоспроможним на світовому ринку є досить актуальним питанням, оскільки іноземні підприємства, що все більше виходять на український ринок, є технологічно сильнішими та конкурентоспроможнішими. За цих умов необхідно визначити шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств з метою їхньої інвестиційної привабливості та можливості конкурування з іноземними фірмами.

Питання дослідження конкурентоспроможності підприємств є важливими й актуальними як для економіки країни в цілому, так і для окремих виробників. Висока конкурентоздатність підприємств є запорукою отримання високого та стабільного прибутку. Висока конкурентоспроможність є основною умовою розвитку та життєдіяльності підприємства. Розуміючи це, в умовах жорсткої конкурентної боротьби наші вітчизняні товаровиробники прагнуть забезпечувати задоволення потреб свого сегмента ринку, отримувати максимальний прибуток, збільшуючи при цьому обсяги збуту, розширюють частки внутрішнього та зовнішнього ринку, на якому функціонують, прагнуть також забезпечувати гідний рівень якості виробляємих товарів та контролюють і постійно моніторять їхні ціни, займаються впровадженням нових технологічних процесів та оновлюють своє обладнання.

Основою конкурентоспроможності будь-якої держави в цілому є забезпечення конкурентоспроможності кожного господарюючого, через те, що останні є основою для створення багатства національної економіки сучасності. А успіх таких фірм досить великою мірою визначається різними векторами у середовищі фірм як корпоративному, так і соціальному. Через цей факт конкурують країни в здатності більш ефективно створювати таке середовище. Ще одним фактом є те, що глобальні ринки характеризуються

нині відкритістю та мобільністю, а нові технології та глобалізація роблять їх не тільки відкритими та прозорими, а ще й мінливими.

Саме тому вміння формувати основні конкурентні переваги та впроваджувати різні способи досягнення конкретною фірмою залежно від ситуації, що складається; знання базових різновидів конкурентних стратегій, основних типів ринків та відповідних їм ефективних стратегій конкуренції, основних моделей вибору конкурентних стратегій і способів їх реалізації; дослідження загальних та специфічних чинників, що визначають рівень конкурентостійкості організації, сутності загальної концепції забезпечення конкурентостійкості та специфічних особливостей управління конкурентоспроможністю організацій різних типів є необхідністю для кожного управлінця.

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Номер варіанта практичних завдань визначається за останньою цифрою номера залікової книжки або за останньою цифрою номера телефону.

Структура навчальної дисципліни

Складові залікового кредиту	Кількість годин		
	Аудиторна робота		Самостійна та індивідуальна роботи
	Лекції	Практичні заняття	
Змістовий модуль 1			
Тема 1-8	16	8	38
Змістовий модуль 2			
Тема 9-15	14	7	37
РАЗОМ годин	30	15	75

Зміст практичних занять

Назва теми	Кількість годин
1 Фактори та детермінанти конкурентної переваги	2
2 Класифікація та типові фактори конкурентних переваг різних об'єктів	2
3 SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління. Сутність ФВА	2
4 Управління якістю продукції для забезпечення конкурентостійкості виробу	2
5 Методики кількісної оцінки конкурентоспроможності продукції	3
6 Проблема інтернаціоналізації української економіки	2
7 Шляхи підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту	2
Усього	15

Практичне заняття 1

ФАКТОРИ ТА ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ

План заняття

- 1 Сутність конкуренції: предмет, об'єкт дослідження, функції.
- 2 Види конкуренції. Моделі ринкової економіки.
- 3 Роль конкуренції в ринковій економіці. Принцип «невидимої руки»

А. Смітта.

- 4 Основні чинники, що характеризують конкуренцію в галузі.
- 5 Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.
- 6 Глобалізація як об'єктивний фактор загострення конкуренції

Завдання для практичної роботи

Задача 1

За даними щодо ринкових часток підприємств та темпів їхнього приросту скласти конкурентну карту ринку. Частки ринку нашої організації і трьох її конкурентів відповідно склали у звітному році 16 %, 16 %, 4 % і 62 %, а темпи приросту ринкових часток даних організацій щодо попереднього року відповідно дорівнюють 33 %, 4,1 % 4,5 % і 26 %.

Задача 2

АТ «Сатурн», відомий виробник побутової техніки, планує вийти на ринок однієї з країн Далекого Сходу. Національне виробництво побутових холодильників у цій країні задовольняє попит лише на 20-25 %, тому інтерес з боку експортерів-виробників цієї продукції досить великий. Основним конкурентом виступає фірма «Вітек», продукція якої вже захопила 20 % досліджуваного ринку.

АТ «Сатурн» розглядає можливість виходу на ринок цієї країни з холодильниками марок «Фріз» та «Сіріус». Параметри якості холодильників наведено в таблиці 1, а вартісні характеристики – у таблиці 2.

Таблиця 1 – Основні параметри якості холодильників підприємств АТ «Сатурн» та фірми «Вітек»

Параметр	Марка холодильника			Коефіцієнт вагомості
	АТ «Сатурн»		Фірма «Вітек»	
	«Фріз»	«Сіріус»		
1 Надійність (ресурс), тис. год	130	100	130	0,30
2 Температура низькотемпературного відділення (), °С	-15	-12	-12	0,19
3 Ємність НТВ, дм ³	50	40	60	0,20
4 Дизайн, бал., за 10-тибальною шкалою	6	4	5	0,15
5 Об'єм, л	280	250	240	0,16

Таблиця 2 – Вартісні характеристики холодильників АТ «Сатурн» та фірми «Вітек»

Вартісні характеристики	Марка холодильника		
	«Фріз»	«Сіріус»	«Вітек»
1 Ціна, грн	1700	400	1700
2 Сумарні витрати споживачів за весь термін експлуатації, грн	4500	6600	5000

Визначити інтегральні показники конкурентоспроможності двох марок холодильників підприємства АТ «Сатурн» стосовно холодильника фірми «Вітек» і обґрунтувати рішення про доцільність виводу продукції на досліджуваний ринок.

Задача 3

Зробіть оцінку конкурентоспроможності регіону, у якому ви мешкаєте.

Задача 4

Оцініть конкурентоспроможність залізничного транспорту України.

Задача 5

Згрупуйте відповідні терміни та визначення згідно з даними таблиці.

Таблиця – Вихідні дані

Термін	Визначення
а) конкуренція	
б) ринок	
в) традиційна конкуренція	
г) ринок продавця	
д) торговельна (ринкова) конкуренція	
е) ринок покупця	
ж) структурний підхід до трактування конкуренції	
к) поведінковий підхід до трактування конкуренції	
л) функціональний підхід до трактування конкуренції	
м) фундаментальна ніша	

Завдання для самостійної роботи

Задача 1

За даними попереднього завдання накреслити профіль середовища для всіх факторів у таблиці.

Задача 2

На ринку внутрішньоміських перевезень комунальні підприємства міського електричного транспорту конкурують з приватними перевізниками (автотранспортними підприємствами, що здійснюють перевезення автобусами різної місткості та маршрутними таксі). Для означених

підприємств-конкурентів визначити ключові фактори успіху з урахуванням наявних і тих, що можна прогнозувати, умов розвитку галузі та внутрішньогалузевої конкуренції, реалізація яких забезпечить їм конкурентні переваги.

Задача 3

Методом експертних оцінок дібрано та здійснено ранжування найбільш вагомих факторів зовнішнього середовища підприємства, що позитивно або негативно впливають на його розвиток. Кожен з обраних факторів відповідно до його вагомості для галузі та впливу на підприємство може мати оцінку у балах від 1 до 3. Вихідні дані для розрахунку наведені в таблиці.

Розрахувати комплексний показник впливу кожного з факторів зовнішнього середовища на підприємство місцевої будівельної промисловості з урахуванням його позитивності або негативності.

Таблиця – Вихідні дані

Фактори зовнішнього середовища	Оцінка в балах		Позитивність або негативність впливу (+, -)
	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	
1 Фінанси, відсоткова ставка за кредитами	3	1	+
2 Місцеві податки	1	1	+
3 Конкуренти	2	2	+
4 Партнери	3	3	-
5 Місцеві органи влади	3	1	-
6 Профспілки	2	2	-
7 Постачальники	1	3	-
8 Споживачі	2	1	-

Задача 4

Охарактеризуйте фактори конкурентної переваги для таких підприємств:

- а) кав'ярня;
- б) транспортно-експедиційна компанія;
- в) сільськогосподарське підприємство (вирощування зернових культур).

Тести для самоконтролю

1 Конкуренція – це:

а) процес змагання між учасниками господарського обороту і ринку, коли жоден з них не може впливати на загальні умови реалізації на ринку даного товару;

б) система факторів, що забезпечує реалізацію економічних інтересів підприємства та його структурних підрозділів;

в) система економічних, господарських зв'язків між суспільством в особі держави і галузями економіки;

г) немає правильної відповіді.

2 Визначення досконалої конкуренції передбачає, що:

а) фірми, що працюють на ринку, реалізують стандартні товари;

б) існує значний контроль над ціною;

в) вихід на ринок товару обмежений;

г) немає правильної відповіді;

д) усі відповіді правильні.

3 Спеціалізованими факторами є:

а) антимонопольне законодавство;

- б) природні ресурси;
- в) інфраструктура;
- г) немає правильної відповіді;
- д) усі відповіді правильні.

4 Як має діяти фірма на ринку, щоб отримати конкурентні переваги:

- а) давати споживачам товари за такою ж ціною, як конкуренти, але виготовляти їх з меншими витратами;
- б) надавати споживачам товар за більшою ціною, ніж конкуренти, за який можна отримати більшу ціну;
- в) мінімізувати свої витрати незалежно від витрат конкурентів;
- г) немає правильної відповіді;
- д) усі відповіді правильні?

5 Оцінка рівня конкурентного статусу фірми не може бути використана для...:

- а) аналізу причин невідповідності фактичних і потрібних значень стратегічного потенціалу фірми;
- б) виявлення ступеня впливу зовнішніх факторів на рівень конкурентної переваги і формування на цій основі цілей стратегічного розвитку фірми;
- в) визначення зовнішніх і внутрішніх ризиків підприємства;
- г) усі відповіді правильні;
- д) немає правильної відповіді.

6 Товар і підприємство мають...:

- а) однакові часові періоди свого життєвого циклу;
- б) різні часові періоди свого життєвого циклу.

7 Якими елементами визначається конкурентостійкість підприємства:

- а) розвитком НТП;
- б) ефективністю виробництва і управління;
- в) рентабельністю підприємства;
- г) конкурентоспроможністю товару?

8 Який взаємозв'язок між конкурентоспроможністю і конкурентостійкістю:

- а) це зовсім різні поняття;
 - б) це абсолютно однакові поняття;
 - в) це взаємозалежні, але не ідентичні поняття;
- конкурентоспроможність визначає конкурентостійкість;
- г) це взаємозалежні, але не ідентичні поняття; конкурентостійкість визначає конкурентоспроможність?

9 Висока компетентність фірми у визначеній сфері, що дає можливість їй одержати й удержати клієнтуру, називається...:

- а) конкурентною перевагою;
- б) конкурентною відмінністю;
- в) торговельною конкуренцією;
- г) ринковою нішею підприємства;
- д) немає правильної відповіді.

10 Назвіть конкурентні переваги великих підприємств (дві правильні відповіді):

- а) гнучкість, швидка адаптація;
- б) економічна потужність і масштаби;
- в) швидке реагування на зміну попиту;

г) можливість упровадження дорогих могутніх виробничих технологій.

11 Назвіть конкурентні переваги малих фірм (дві правильні відповіді):

а) економічна потужність і масштаби;

б) гнучкість, швидка адаптація;

в) можливість упровадження дорогих могутніх виробничих технологій;

г) швидке реагування на зміну попиту.

12 Чи є правильним ствердження: «Усі фактори, що впливають на конкурентоспроможність, впливають і на конкурентостійкість, і навпаки»:

а) так;

б) ні?

13 Які з факторів, що впливають на конкурентоспроможність, є похідними (дві правильні відповіді):

а) географічне положення;

б) висококваліфікований персонал;

в) вільні грошові ресурси;

г) некваліфікована робоча сила;

д) дослідницькі структурні підрозділи?

14 Природні ресурси належать до...:

а) основних факторів, що впливають на конкурентостійкість підприємства;

б) похідних факторів, що впливають на конкурентостійкість підприємства.

Практичне заняття 2

КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ТИПОВІ ФАКТОРИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ РІЗНИХ ОБ'ЄКТІВ

План заняття

- 1 Формування конкурентних переваг об'єктів.
- 2 Конкурентні ходи.
- 3 Загальні стратегії конкуренції.
- 4 Конкурентні стратегії підприємств у різних галузях.
- 5 Типізація стратегій конкурентоспроможності.

Завдання для практичної роботи

Задача 1

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 його оцінку за співвідношенням цін на аналогічні товари фірм-конкурентів.

У таблиці представлені ціни на продукцію підприємств рибної галузі, яка відповідає вищезазначеним умовам.

Таблиця – Ціни на продукцію підприємств рибної галузі, у грн

Найменування	ЗАТ Укрриба	ТОВ Продімпекс	С.О.В. Гавань	ЗАТ Море- продукти	ТОВ ЮТА
Риба солона					
1 Кілька, кг	3,0	30,25	20,95	30,3	30,2
2 Лосось, кг	17,5	-	160,5	170,0	160,0
3 Оселедець, кг	4,2	40,3	400	30,9	40,5
4 Скумбрія, кг	8,0	70,4	80,5	-	8,0
5 Лосось (філе), кг	65,0	700,0	640,5	-	-
Риба гарячого копчення					
6 Мінтай, кг	9,5	-	100,2	100,0	100,5
7 Пелінгас, кг	10,0	130,0	120,5	-	-
8 Скумбрія, кг	8,0	110,7	90,4	90,6	80,5
9 Скумбрія (рулет), кг	14,5	150,5	-	-	160,0
10 Окунь, кг	17,5	-	170,1	-	-
Риба холодного копчення					
11 Кілька, кг	5,3	50,4	50,25	50,15	50,3
12 Лосось, кг	24,5	-	240,5	240,0	-
13 Форель, кг	59,0	660,0	-	-	-
14 Лосось (філе), кг	70,0	720,0	-	690,5	-
15 Мойва, кг	6,7	-	60,6	70,1	70,0
16 Плотва, кг	5,2	-	50,3	50,5	-
17 Палтус, кг	400,0	450,0	430,2	420,5	-
18 Оселедець (філе), кг	80,5	80,5	-	90,0	80,7
19 Оселедець, кг	60,0	50,25	-	40,75	60,5
20 Скумбрія (спинка), кг	13,0	-	120,6	110,7	120,0
21 Скумбрія (без голови), кг	10,0	100,6	100,5	110,0	100,5
22 Скумбрія (з головою), кг	8,7	100,0	90,0	100,5	100,0
Продукція фасована та в вакуумній упаковці					
23 Оселедець х/к, од.	7,0	70,0	70,5	-	60,5
24 Скумбрія х/к, од.	10,0	100,2	90,8	-	90,5
25 Кілька х/к, од.	2,0	-	20,2	20,1	-
26 Мойва х/к, од.	2,7	-	20,5	20,5	-
27 Лосось (брюшки) х/к, од.	6,0	-	50,5	-	60,0
28 Форель (спинка) х/к, од.	5,5	-	50,5	-	5,0
29 Палтус х/к, од.	7,0	110,8	80,5	-	-
30 Лосось (брюшки) с/с, од.	4,8	40,85	50,0	40,5	50,5
31 Лосось (нарізка) с/с, од.	8,0	80,6	90,2	80,0	-
Рибна кулінарія					
32 Масло ікорне, од.	20,1	-	20,0	-	-
33 Масло лососеєве, од.	20,2	30,0	-	30,95	-
34 Масло з оселедців, од.	20,5	20,6	-	20,4	-
35 Масло з креветок, од.	20,2	-	20,5	90,95	-

Необхідно на основі наведених даних розрахувати індекси конкурентоспроможності продукції за ціною для кожного виду продукції кожного підприємства; зробити узагальнені висновки про рівень конкурентоспроможності продукції ЗАТ Укрриба.

Задача 2

Обчислити інтегральні показники конкурентоспроможності побутових насосів за даними таблиці. Визначити напрями підвищення конкурентоспроможності кожного з них.

Таблиця – Вихідні дані

Показник	Модель		
	1	3	Базова
1 Обсяг циліндру, см ³	500	400	500
2 Максимальний тиск, кг/см ²	4	3,5	4
3 Довжина шлангу, мм	800	750	800
4 Маса, кг	2,9	2,5	2
5 Ціна, у.о.	24	20	20
6 Витрати на електроенергію, у.о.	5	4	4

Задача 3

Виробниче об'єднання планує підвищити якість продукції А. Прибуток від реалізації одиниці продукції – 2450 грн замість 960 грн у базовому виробі. Питомі додаткові капітальні вкладення, пов'язані з підвищенням якості продукції, дорівнюють 3400 грн. Коефіцієнт прибутковості капіталовкладень – 0,15.

Обчисліть річний економічний ефект від виробництва продукції підвищеної якості, враховуючи, що річний обсяг продукції А – 2500 виробів, та встановити доцільність такого заходу.

Задача 4

У таблиці наведені показники конкурентного протистояння трьох підприємств. На підставі даних таблиці необхідно заповнити матрицю конкурентного профілю; визначити конкурентну позицію кожного підприємства та виявити основного конкурента.

Таблиця – Показники конкурентного протистояння підприємств

Ключові фактори успіху	Вагова оцінка фактора	Рейтингова оцінка, балів		
		Підприємство 1	Підприємство 2	Підприємство 3
1 Частка ринку	0,15	2	4	3
2 Можливості цінового маневрування	0,15	3	2	3
3 Фінансові можливості підприємства	0,2	2	3	4
4 Якість продукції	0,4	2	4	3
5 Дисципліна поставок	0,1	3	2	4

Задача 5

Визначити і надати характеристику факторам, що визначають гостроту конкурентної боротьби, і напрямки їхнього впливу на прикладі підприємства місцевої будівельної промисловості.

Завдання для самостійної роботи

Задача 1

Спроекувати «ланцюг створення цінності» освітньої послуги, що надає заклад вищої освіти.

Задача 2

Група підприємств, що виробляють аналогічну продукцію, конкурують на ринку. Показники діяльності підприємств наведені в таблиці.

Таблиця – Показники діяльності підприємств

Підприємство	Обсяг продажу за рік, тис. од.	Співвідношення, «Ціна/Якість»
Підприємство № 1	150	високе
Підприємство № 2	130	високе
Підприємство № 3	156	середнє
Підприємство № 4	180	середнє
Підприємство № 5	140	низьке
Підприємство № 6	255	високе

Необхідно: 1) побудувати позиційну карту в координатах «Ціна/Якість», «Ціна/Обсяг продажу». Річний обсяг продажу вважати: до 150 тис. од. – низьким, 150–180 тис. од. – середнім, більше 180 тис. од. – високим; 2) на основі позиційної карти оцінити протистояння підприємств-конкурентів.

Задача 3

Підприємство виробляє гідроізоляційні матеріали для монтажу та ремонту покрівлі і успішно конкурує на українському ринку з вітчизняними та закордонними виробниками. Для встановлення ціни на матеріал з новими фізико-механічними характеристиками підприємство вирішило застосувати конкурентну модель ціноутворення, беручи за основу продукцію свого основного конкурента. При цьому підприємство бажає отримувати прибуток у розмірі, не меншому 15 % від собівартості продукції, яка становить 104,25 грн/м². Маркетологи підприємства провели аналіз конкурентоспроможності нового покрівельного матеріалу відносно базового виробу конкурента. Аналіз показав, що за фізико-механічними параметрами новий матеріал поступається базовому (індекс технічних

параметрів ІТП = 0,86), але за економічними параметрами має кращі позиції (ІЕП = 0,94). Ціна базового виробу конкурентів – 124,67 грн.

Визначити ціну матеріалу з новими фізико-механічними характеристиками за рівнем його конкурентоспроможності. Перевірити, чи виконується при такій ціні умова граничного рівня прибутковості, встановленого підприємством.

Задача 4

Підприємство з виробництва місцевих будівельних матеріалів серед іншого виробляє теплоізоляційне покриття для ізоляції теплових мереж. Підприємство планує покращити якісні характеристики продукції за рахунок використання сучасного теплогідроізоляційного покриття – жорсткого пінополіуретану. При цьому зменшується товщина матеріалу та зростає його вартість. Оцінити економічну ефективність підвищення якості продукції за рахунок виробництва нового матеріалу шляхом розрахунку індексів витрат з урахуванням зміни рівня якості та вартості матеріалу.

Вихідні дані для розрахунку наведені в таблиці.

Таблиця – Вихідні дані

Базові показники		Планові показники	
Товщина матеріалу, мм	Вартість матеріалу, грн	Товщина матеріалу, мм	Вартість матеріалу, грн
4,45	44	3,04	49
4,91	47	2,61	53
4,01	43	2,39	50
3,98	45	2,01	52
3,12	46	1,9	52

Тести для самоконтролю

1 Реалізована ніша фірми – це:

а) те саме, що й фундаментальна ніша;

б) частина фундаментальної ніші фірми, що їй вдається утримати в боротьбі з конкуруючим підприємством;

в) сукупність ринкових сегментів, для яких підходять товари і/або послуги, вироблені цією фірмою;

г) усі відповіді правильні;

д) немає правильної відповіді.

2 Охарактеризуйте структурне трактування конкуренції:

а) аналіз структури ринку для визначення ступеня свободи продавця і покупця на ринку і способу виходу на нього;

б) суперництво старого з новим, з інноваціями;

в) боротьба за гроші покупця шляхом задоволення його потреб;

г) усі відповіді правильні;

д) немає правильної відповіді.

3 Що характерне для нововведень:

а) нововведення завжди потребують капітальних вкладень у основні фонди, а також додаткових зусиль з маркетингу;

б) нововведення потребують незначних капітальних вкладень у їхній розвиток;

в) нововведення призводять до зміни лідерства у конкуренції;

г) усі відповіді правильні;

д) немає правильної відповіді?

4 Висока компетентність фірми у визначеній сфері, що дає змогу їй одержати й утримати клієнтуру, називається:

а) конкурентною перевагою;

б) конкурентною відмінністю;

в) торговельною конкуренцією;

- г) ринковою нішею підприємства;
- д) немає правильної відповіді.

5 Розкрийте сутність тимчасових відставань, викликаних конфліктуєчими цілями або змішаними мотивами:

а) ситуація, у якій фірма робить хід, що загрожує визначеній діяльності конкурента, і якщо конкурент швидко реагує на нього, то завдає збитків сам собі;

б) ситуація, у якій конкуренти вчасно не прийняли або не помітили первісний стратегічний хід через його схований характер;

в) ситуація, у якій фірма робить хід, що загрожує визначеній діяльності конкурента, і якщо конкурент швидко реагує на нього, то не завдає збитків сам собі;

- г) усі відповіді правильні;
- д) немає правильної відповіді.

6 Як впливає поява нових конкурентів на діяльність будь-якої фірми (одна правильна відповідь):

а) фірми-конкуренти привносять до галузі нові виробничі потужності, прагнучи завоювати частку ринків збуту і знижуючи потенційний прибуток конкурентів;

б) фірми-конкуренти обмежують ціни, які можуть заплатити фірми, що конкурують у цій галузі; у свою чергу більш високі ціни підштовхують споживачів звернутися до товарів-замінювачів;

в) інші фірми, що діють у галузі для збереження своєї конкурентоспроможності, вимушені нести додаткові витрати, що у кінцевому результаті зменшує частку їхнього прибутку;

- г) немає правильної відповіді?

7 Здатність фірми забезпечити покупця унікальною і більшою цінністю у вигляді нової якості товарів особливих споживчих властивостей називається... (одна правильна відповідь):

- а) конкурентоспроможністю фірми;
- б) конкурентоспроможністю продукції;
- в) диференціацією товарів;
- г) конкурентною стратегією.

8 Чим, на вашу думку, визначається цінність товару, створеного фірмою (одна правильна відповідь):

- а) величиною витрат на його виготовлення;
- б) величиною прибутку від реалізації товару;
- в) величиною коштів, які споживачі готові заплатити за товар, що пропонується;
- г) рентабельністю товару?

9 Що належить до основної діяльності підприємства (дві правильні відповіді):

- а) випуск продукції;
- б) розвиток технології;
- в) управління персоналом;
- г) маркетинг і продаж товару;
- д) виправлення браку?

10 Які існують види конкурентних переваг (три правильні відповіді):

- а) більш високі витрати при більш якійсій продукції;
- б) диференціація товарів;
- в) післяпродажне обслуговування;
- г) більш низькі витрати;

д) використання нововведень?

11 Що, на вашу думку, є необхідною умовою забезпечення конкурентостійкості підприємства (одна правильна відповідь):

- а) прибутковість організації;
- б) задоволення споживчого попиту в повному обсязі;
- в) наявність конкурентної переваги;
- г) мінімізація витрат фірми?

12 Які конкурентні переваги використовує фірма, якщо вона виготовляє і реалізує порівняльну продукцію з меншими витратами, ніж конкуренти (одна правильна відповідь):

- а) більш високі витрати при більш якійсій продукції;
- б) диференціацію товарів;
- в) післяпродажне обслуговування;
- г) більш низькі витрати?

13 Назвіть типові причини новацій, що надають фірмі конкурентні переваги (дві правильні відповіді):

- а) нові технології;
- б) розвиток післяпродажного обслуговування;
- в) мінімізація витрат фірми;
- г) поява нового сегмента в галузі;
- д) немає правильної відповіді.

14 Які з перелічених нижче конкурентних переваг можуть бути легко скопійовані конкурентами (дві правильні відповіді):

- а) патентована технологія;
- б) дешева робоча сила;

- в) репутація фірми;
- г) дешеві сировина і матеріали?

15 Що характерне для нововведень (дві правильні відповіді):

- а) нововведення завжди потребують капітальних вкладень в основні фонди, а також додаткових зусиль з маркетингу;
- б) нововведення потребують незначних капітальних вкладень у їхній розвиток;
- в) нововведення призводять до зміни лідерства у конкуренції;
- г) немає правильної відповіді?

Практичне заняття 3

SWOT-АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ. СУТНІСТЬ ФВА

План заняття

- 1 Методики розроблення стратегій конкурентоспроможності підприємства.
- 2 SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління.
- 3 Сутність функціонально-вартісного аналізу (ФВА).

Завдання для практичної роботи

Задача 1

Виконати діагностику конкурентного середовища за даними таблиці.

Таблиця – Вихідні дані

Підприємство	Частка ринку, %
1	17,3
2	10,1
3	5,6
4	3,8
5	1,7
6	25,9
7	13,6
8	11,3
9	2,8
10	7,9

Задача 2

Використовуючи наведені характеристики підприємства, заповніть таблицю.

Таблиця – SWOT-аналіз підприємства

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
1...	1.
...	...
<i>Зовнішні можливості</i>	<i>Зовнішні загрози</i>
1.	1.
...	...

Характеристики можливостей і загроз підприємства:

1 Можливість швидкого розвитку у зв'язку з різким зростанням попиту на ринку.

2 Невисока рентабельність продукції, що випускається.

3 Підвищення іміджу підприємства.

4 Постійне оновлення і модернізація обладнання.

5 Вихід на закордонні ринки.

6 Зменшення термінів доставки продукції.

7 Відсутність певних здібностей і навичок у ключових галузях діяльності.

8 Висока залежність від зниження попиту й етапу життєвого циклу розвитку бізнесу.

9 Ослаблення позицій фірм-конкурентів.

10 Відсутність чіткого механізму розроблення і модернізації виробів.

11 Економія на масштабах виробництва.

12 Відкриття регіональних фірмових магазинів конкурентами.

13 Здатність обслужити додаткові групи клієнтів або вийти на нові ринки чи сегменти ринку.

14 Дослідження ринків збуту, розроблення SWOT-аналізу, конкурентних стратегій, стратегічне планування, використання закордонного досвіду в галузі.

15 Зниження ринкових цін на продукцію.

Задача 3

Оцініть диференціальним методом конкурентоспроможність вантажних автомобілів стосовно вимог конкретного покупця (таблиця).

Таблиця – Вихідні дані

Параметри	Величина параметра		
	За вимогою покупця	Автомобіль 1	Автомобіль 2
Максимальна швидкість, км/год	Не менше 90	95	90
Вантажопідйомність, кг	Не менше 12000	14410	13430
Прейскурантна ціна, тис. грн	Не більше 100	88,0	90,9
Сума експлуатаційних витрат на рік, тис. грн	Не більше 55	45,3	53,5

Задача 4

Продовжіть думку згідно з даними таблиці.

Таблиця – Вихідні дані

Думка	Відповіді
1 Наявність товарів-замінників...	
2 Тиск з боку постачальників...	
3 Можливість покупців «торгуватися»...	
4 Суперництво наявних у галузі компаній...	
5 Низькі витрати відображають...	
6 Диференціація товарів – це...	
7 Нововведення...	
8 Загроза появи нових конкурентів...	

Задача 5

Використовуючи дані таблиць 1 та 2, побудуйте матриці можливостей і загроз ВАТ «Харківська бісквітна фабрика» та визначте її стратегічні задачі на перспективу.

Таблиця 1 – Можливості підприємства

Можливості	Імовірність виникнення	Вплив на підприємство
Підвищення ціни продажу на зарубіжних ринках	7	8
Покращення якості продукції	6	8
Зниження собівартості продукції	2	8
Розширення асортиментної лінійки	3	7
Реорганізація договірних відносин щодо зміни умов платежу (передоплата)	4	9
Відкриття фірмового магазину	1	7
Підвищення іміджу	5	8
Зменшення термінів доставки продукції	5	6
Безкоштовна доставка	4	7
Розвиток прямих продаж	7	6
Зростання споживчої спроможності	6	5

Таблиця 2 – Загрози ринку та їх вплив на підприємство

Загрози	Імовірність виникнення	Вплив на підприємство
Зниження ринкових цін на продукцію	2	8
Масовий вихід продукції ЗАТ «АВК» на ринок України	6	8
Зниження кондитерською корпорацією «Roshen» цін на основну продукцію	4	7
Підвищення іміджу кондитерської корпорації «Roshen»	3	5
Відкриття регіональних фірмових магазинів конкурентами	4	6
Створення дилерської мережі магазинів кондитерською корпорацією «Roshen»	4	6
Нарощення обсягів виробництва і реалізації продукції ЗАТ «Світоч»	6	4
Відмова зарубіжних ділерів від продукції ВАТ «Харківська бісквітна фабрика» у разі підвищення цін	6	9
Збереження умов оплати у конкурентів – відстрочки платежів	7	8

Завдання для самостійної роботи

Задача 1

Зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства з виробництва місцевих будівельних матеріалів характеризується такими факторами.

Таблиця – Дані про фактори зовнішнього середовища

Найменування фактора	Ймовірність впливу фактора	Вплив фактора
1	2	3
1 Підвищення попиту на продукцію	низька	високий
2 Зниження відсоткових ставок за кредитом	низька	середній
3 Підвищення податків	середня	високий стан
4 Підвищення цін на продукцію	висока	середній
5 Активізація профспілок з метою підвищення зарплати	висока	легкий удар

Продовження таблиці

1	2	3
6 Поява нових ринків збуту	середня	низький
7 Поява товарів-замінників	низька	критичний стан
8 Диверсифікація виробництва, випуск нових виробів	низька	високий
9 Підвищення цін на сировину	середня	важкий стан
10 Поява нових технологій у конкурентів	низька	руйнівний стан

Внутрішнє середовище:

- 1 Технічний досвід виробництва.
- 2 Недостатній розвиток сервісу, нецінових методів конкуренції.
- 3 Неєфективна система управління.
- 4 Кваліфікований персонал.
- 5 Великі виробничі запаси.
- 6 Розгалужена мережа збуту.
- 7 Передові технології.
- 8 Повільне оновлення асортименту.
- 9 Низькі витрати.
- 10 Малий асортимент продукції.

Необхідно:

1) побудувати матрицю SWOT-аналізу. На підставі матриці дати оцінку різним комбінаціям можливостей та загроз конкурентного середовища підприємства, пов'язаним з його сильними та слабкими сторонами. Зробити висновки щодо можливих стратегій;

2) побудувати матриці оцінок загроз і можливостей конкурентного середовища, виходячи з яких:

а) ранжувати можливості і загрози відповідно до полів, до яких вони потрапляють;

б) виявити критичні фактори зовнішньої середовища і конкурентні переваги.

Задача 2

На ринку внутрішньоміських перевезень комунальні підприємства міського електричного транспорту конкурують з приватними перевізниками (автотранспортними підприємствами, що здійснюють перевезення автобусами різної місткості та маршрутними таксі). Для означених підприємств-конкурентів визначити ключові фактори успіху з урахуванням наявних і тих, що можна прогнозувати, умов розвитку галузі та внутрішньогалузевої конкуренції, реалізація яких забезпечить їм конкурентні переваги.

Завдання 3

У таблиці представлена конкурентна карта ринку, розроблена для 10 підприємств місцевої будівельної промисловості.

Таблиця – Конкурентна карта ринку

Темпи зростання ринкової частки (T_i)	Ринкова частка (D_i)			
	Лідери ринку	Підприємства з сильною конкурентною позицією	Підприємства зі слабкою конкурентною позицією	Аутсайтери ринку
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко покращується	№ 9, 10	№ 7	№ 6, 8	№ 3
Підприємства з конкурентною позицією, що повільно покращується	№ 5		№ 2	
Підприємства з конкурентною позицією, що повільно погіршується			№ 1	
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко погіршується			№ 4	

Задача 4

Дати характеристику і навести приклад визначеного виду галузі.

Таблиця 1 — Завдання для обговорення в аудиторії

№ варіанта	Завдання
1, 6	Фрагментованої галузі
2, 7	Новоутвореної галузі
3, 8	Галузі, що знаходить на етапі переходу до стадії зрілості
4, 9	Занепадаючої галузі
5, 10	Глобальної галузі

Тести для самоконтролю

1 Що таке SWOT-аналіз (одна правильна відповідь):

а) дослідження сильних і слабких сторін підприємства з одночасним виявленням зовнішніх можливостей та загроз;

б) метод підвищення корисного ефекту об'єкта на одиницю сукупних витрат за його життєвий цикл;

в) здатність протистояти конкурентам, уміння боротися за виживання законним шляхом?

2 У чому полягає ідея SWOT-аналізу (дві правильні відповіді):

а) прикладення зусиль для перетворення слабких сторін фірми у сильні й загроз – у можливості;

б) розвиток сильних сторін фірми відповідно до її обмежених можливостей;

в) максимізація корисного ефекту об'єкта на одиницю сукупних витрат ресурсів;

г) мінімізація витрат ресурсів на одиницю об'єкта?

3 Упорядкуйте етапи проведення SWOT-аналізу (у логічній послідовності):

- а) вивчення стратегічних і тактичних можливостей фірми, зменшення слабких і збільшення сильних її сторін;
- б) вивчення сильних сторін фірми;
- в) узгодження сил з можливостями для формування проєкту окремих розділів стратегії фірми;
- г) вивчення слабких сторін фірми;
- д) вивчення факторів макросередовища фірми з метою прогнозування стратегічних і тактичних загроз.

4 До сильних сторін підприємства належать (дві правильні відповіді):

- а) досвід у розробленні нових товарів;
- б) надто вузький асортимент продукції;
- в) ослаблення позицій фірм-конкурентів;
- г) висока залежність від зниження попиту й етапу життєвого циклу розвитку бізнесу;
- д) вміння уникнути сильного тиску з боку конкурентів.

5 До слабких сторін підприємства належать (дві правильні відповіді):

- а) досвід у розробленні нових товарів;
- б) надто вузький асортимент продукції;
- в) нестача грошей на фінансування необхідних змін у стратегії;
- г) висока залежність від зниження попиту й етапу життєвого циклу розвитку бізнесу;
- д) повільне зростання ринку.

6 До потенційних зовнішніх загроз підприємства належать (одна правильна відповідь):

- а) поява нових технологій;
- б) більші можливості виробництва;

- в) висока собівартість продукції;
- г) зміна потреб і смаків споживачів.

7 Що таке функціонально-вартісний аналіз (ФВА) (одна правильна відповідь):

- а) дослідження сильних і слабких сторін підприємства з одночасним виявленням зовнішніх можливостей та загроз;
- б) метод підвищення корисного ефекту об'єкта на одиницю сукупних витрат за його життєвий цикл;
- в) здатність протистояти конкурентам, уміння боротися за виживання законним шляхом?

8 Основними завданнями функціонально-вартісного аналізу є (одна правильна відповідь):

- а) досягнення оптимального співвідношення між корисним ефектом об'єкта і сукупними витратами за його життєвий цикл;
- б) знаходження нових технічних рішень за рахунок застосування функціонального підходу;
- в) зниження витрати різних видів ресурсів за стадіями життєвого циклу об'єкта через ліквідацію або скорочення непотрібних функцій об'єкта;
- г) всі відповіді правильні;
- д) нема правильної відповіді.

9 Що є критерієм при проведенні ФВА (одна правильна відповідь):

- а) максимум корисного ефекту об'єкта на одиницю сукупних витрат ресурсів за його життєвий цикл;
- б) мінімум витрат ресурсів на одиницю об'єкта за його життєвий цикл?

10 Які роботи виконуються на підготовчому етапі ФВА (одна правильна відповідь):

- а) надання пропозицій щодо удосконалення об'єкта;
- б) проведення випробувань;
- в) ухвалення рішення про можливість їхньої реалізації;
- г) підбір членів дослідницької робочої групи для вирішення поставлених завдань;
- д) формулювання всіх можливих функцій об'єкта і його елементів;
- е) нема правильної відповіді?

11 Інформаційне забезпечення ФВА передбачає (одна правильна відповідь):

- а) надання пропозицій щодо удосконалення об'єкта;
- б) проведення випробувань;
- в) ухвалення рішення про можливість їхньої реалізації;
- г) контроль виконання планів;
- д) підготовку, збір, систематизацію інформації про об'єкт ФВА і його аналоги;
- е) нема правильної відповіді.

12 Які роботи виконуються на аналітичному етапі ФВА (одна правильна відповідь):

- а) надання пропозицій щодо удосконалення об'єкта;
- б) проведення випробувань;
- в) ухвалення рішення про можливість їхньої реалізації;
- г) контроль виконання планів;
- д) формулювання всіх можливих функцій об'єкта і його елементів;
- е) нема правильної відповіді?

13 Які роботи виконуються на творчому етапі ФВА (одна правильна відповідь):

- а) надання пропозицій щодо удосконалення об'єкта;
- б) проведення випробувань;
- в) ухвалення рішення про можливості їхньої реалізації;
- г) контроль виконання планів;
- д) формулювання всіх можливих функцій об'єкта і його елементів;
- е) нема правильної відповіді?

14 Які роботи виконуються на дослідницькому етапі ФВА (одна правильна відповідь):

- а) надання пропозицій щодо удосконалення об'єкта;
- б) проведення випробувань;
- в) ухвалення рішення про можливості їхньої реалізації;
- г) контроль виконання планів;
- д) підготовка, збір, систематизація інформації про об'єкт ФВА і його аналоги;
- е) немає правильної відповіді?

15 Які роботи виконуються на етапі впровадження ФВА (одна правильна відповідь):

- а) надання пропозицій щодо удосконалення об'єкта;
- б) проведення випробувань;
- в) ухвалення рішення про можливості їхньої реалізації;
- г) контроль виконання планів;
- д) формулювання всіх можливих функцій об'єкта і його елементів;
- е) немає правильної відповіді?

Практичне заняття 4

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСТІЙКОСТІ ВИРОБУ

План заняття

1 Сутність якості продукції. Фактори, що впливають на якість продукції.

2 Концепція загального управління якістю. Зарубіжний досвід управління якістю продукції.

3 Показники якості товару.

4 Сутність управління та способи забезпечення якості

Завдання для практичної роботи

Задача 1

Оцініть комплексним методом конкурентоспроможність мікрохвильових печей «М-1», «М-2». Базовою моделлю обрана модель «Еміта». Технічні параметри зазначених моделей оцінені експертами за 10-бальною шкалою. Термін служби всіх моделей 10 років (таблиця).

Таблиця – Вихідні дані

Параметр	Вага значущості	Найменування моделей		
		«Еміта»	«М-1»	«М-2»
Виконання основних функцій	0,5	6,0	5,5	7,0
Зручність використання	0,3	4,5	5,0	5,5
Дизайн	0,2	4,0	4,5	4,5
Ціна, тис. грн	-	130	120	100
Експлуатаційні витрати, тис. грн	-	2,0	3,0	1,5

Задача 2

Методом експертних оцінок дібрано та здійснено ранжування факторів, що впливають на ступінь конкурентоспроможності продукції підприємства:

- 1) якість продукції;
- 2) ціна продукції;
- 3) якість сервісу;
- 4) експлуатаційні витрати.

Кожному фактору експерт мав присвоїти кількість балів від 1 до 5. Вагова оцінка факторів така: якість продукції – 0,4; ціна продукції – 0,3; якість сервісу – 0,2; експлуатаційні витрати – 0,1. Результати експертної оцінки факторів конкурентоспроможності продукції підприємства наведено в таблиці.

Таблиця – Результати експертної оцінки факторів конкурентоспроможності продукції підприємства

Експерти	Експертна оцінка фактору у балах			
	Якість продукції	Ціна продукції	Якість сервісу	Експлуатаційні витрати
Експерт 1	3	3	4	3
Експерт 2	4	3	4	3
Експерт 3	3	3	3	3
Експерт 4	4	3	4	4
Експерт 5	4	4	4	3

Визначити конкурентоспроможність продукції підприємства.

Задача 3

Підприємство місцевих будівельних матеріалів випускає три види теплоізоляційних матеріалів. Визначити інтегральний показник конкурентоспроможності продукції за окремими видами матеріалів і за цим показником визначити вид матеріалу, який є найбільш

конкурентоспроможним на ринку. Необхідні для розрахунків вихідні дані наведено у таблиці.

Таблиця – Вихідні дані за видами продукції

Параметри	Оціночні значення параметрів за видами матеріалів, бали					
	Матеріал 1		Матеріал 2		Матеріал 3	
	Еталон-ний виріб	Виріб підприємства	Еталон-ний виріб	Виріб підприємства	Еталон-ний виріб	Виріб підприємства
Споживчі:						
надійність	8	6,2	7	5,8	8	5,2
довговічність	7	6,1	6	5,6	7	6,2
зручність користування	6	6,4	7	5,6	7	5,8
дизайн	8	7,6	8	6,4	8	6,2
гарантійне обслуговування	8	7,1	8	6,4	7	6,1
упакування	6	5,6	6	2,4	6	5,8
Економічні:						
ціна продажу	6	8,2	7	9,0	7	7,1
витрати на ремонт	6	5,9	6	5,8	5	3,8
вартість обслуговування	5	5,1	7	5,2	7	5,8
непередбачувані витрати	3	2,7	3	2,1	3	2,0
Примітка – оціночні значення параметрів за матеріалами у балах розраховано відносно до максимально можливої кількості балів – 10						

Задача 4

Виробниче об'єднання планує підвищити якість продукції А. Прибуток від реалізації одиниці продукції — 2450 грн замість 960 грн у базовому виробі. Питомі додаткові капітальні вкладення, пов'язані з підвищенням якості продукції, дорівнюють 3400 грн. Коефіцієнт прибутковості капіталовкладень – 0,15.

Обчисліть річний економічний ефект від виробництва продукції підвищеної якості, враховуючи, що річний обсяг продукції А – 2500 виробів, та встановіть доцільність такого заходу.

Задача 5

Згідно з планом організаційно-технічних заходів з підвищення ефективності виробництва АТ «Машбуд» передбачається виготовляти новий прес з вищими показниками порівняно з пресом, що випускався підприємством до цього. Впровадження у виробництво нового преса потребує додаткових капітальних вкладень на суму 204 тис. грн. Це дасть змогу щороку виробляти 400 пресів. Валові витрати на виробництво одного преса становлять 38 тис. грн, відпускна ціна – 48 тис. грн.

Обчисліть річну економію від збільшення прибутку, термін окупності та коефіцієнт економічної ефективності капіталовкладень при впровадженні у виробництво преса вищої якості, якщо відомо, що собівартість базової моделі преса – 36,8 тис. грн, ціна реалізації – 46,5 тис. грн.

Задача 6

Обчисліть річний економічний ефект від виробництва мінеральних добрив підвищеної якості. Відомо, що підприємством «Аска» щороку випускатиметься 15 тис. т калійних добрив підвищеної якості. Прибуток від реалізації 1 т цих добрив становитиме 85 грн замість 60 грн до підвищення якості. Додаткові капіталовкладення на реалізацію заходу з підвищення якості калійних добрив дорівнюють 3 млн грн.

Завдання для самостійної роботи

Задача 1

Тривалість ремонтного циклу нового універсального металообробного верстата має збільшитися з 4 до 6 років, а його договірна ціна – з 14200 до 16400 умов. од. Складність ремонту станка становить: механічної частини – 24 одиниці ремонтоскладності (ОРС), електромеханічної – 45 ОРС. Передбачається, що новий верстат буде мати два ремонтних цикли протягом всього терміну його практичної експлуатації. Чинні нормативи поточних витрат на 1 ОРС обладнання наведено в таблиці.

Таблиця – Нормативи поточних витрат на 1 ОРС однотипного металообробного обладнання, умов. од.

Частина верстата	Поточний ремонт при тривалості виробничого ремонтного циклу, р.		Капітальний ремонт при тривалості виробничого ремонтного циклу, р.	
	4	6	4	6
Механічна	3,8	2,7	12,2	8,6
Електротехнічна	9,8	10,1	4,6	3,4

Підвищення рівня довговічності нового металообробного верстата призведе до зниження собівартості деталей, що обробляються на ньому.

Розрахуйте економічний ефект від підвищення якості (довговічності) нового верстата у вигляді економії поточних коштів від зниження собівартості механічної обробки деталей на більш довговічному обладнанні.

Задача 2

ВАТ «Вевент» освоєно виробництво продуктивніших і довговічніших горизонтально-розточувальних верстатів. Використання їх машинобудівними підприємствами-споживачами забезпечує істотне

зниження поточних експлуатаційних витрат та супутніх капіталовкладень. Натомість валові витрати на виготовлення верстатів суттєво зросли, що призвело до перегляду їх відпускної ціни.

За наведеними у таблиці даними обчисліть сумарний економічний ефект від виробництва нової моделі горизонтально-розточувальних верстатів.

Таблиця – Вихідні дані

Показник	Модель	
	базова	нова
Річний обсяг виробництва верстатів, N_i , шт.	250	250
Собівартість верстата, C_i , грн	60500	85000
Капіталовкладення, K_i' , млн грн	13,575	18,75
Продуктивність верстата, Π_i , тис. деталей	60	80
Термін служби, р.	8	10
Річні поточні витрати споживача, пов'язані з експлуатацією верстата, B_i , грн	712600	705500
Супутні капіталовкладення споживача, K_i , грн	30450	25700
Нормативний коефіцієнт прибутковості інвестицій, E_n	0,15	0,15

Задача 3

Новий пристрій для вимірювання електрофізичних параметрів напівпровідникових приладів порівняно з попередньою моделлю потребує більших витрат при виготовленні, але характеризується вищими показниками якості.

За наведеними у таблиці даними обчисліть річний економічний ефект від виробництва нового пристрою.

Таблиця – Вихідні дані

Показник	Пристрій	
	базовий	новий
Річний обсяг виробництва пристроїв, N_i , шт.	100	50
Повна собівартість пристрою, C_i , грн	8000	10000
Капіталовкладення, K_i' , тис. грн	60	90
Річна продуктивність пристрою, $П_i$, тис. вимірів	100	200
Термін служби пристрою, р.	5	10
Річні експлуатаційні витрати споживача, B_i , грн	3000	1500
Супутні капіталовкладення споживача, K_i , грн	200	500
Нормативний коефіцієнт прибутковості інвестицій, E_n	0,15	0,15

Задача 5

Підприємства А, Б, В виробляють аналогічну за призначенням продукцію і конкурують на ринку між собою. Показники діяльності підприємств наведені в таблиці.

Таблиця – Показники діяльності підприємств

Показники	Підприємство	Підприємство	Підприємство
	А	Б	В
1 Ціна продукції, грн за од.	21	19	23
2 Показник якості продукції, частки од.	0,95	1,0	1,25
3 Показник конкурентоспроможності продукції, частки од.	1,1	1,0	1,15
4 Показник ефективності системи збуту, бали	7	3	8
5 Показник ефективності системи просування продукції на ринок, бали	5	6	4

Провести таксонометричний порівняльний аналіз конкурентоздатності підприємств, використовуючи метод радару.

Задача 6

Визначте конкурентоспроможність товару за системою 1111-5555. Для підвищення точності оцінки використовується вага кожного фактора конкурентоспроможності. Найчастіше експерти встановлюють такі фактори вагомості: якість товару – 4; ціна товару – 3; якість сервісу – 2; експлуатаційні витрати – 1 бал. Для оцінки конкурентоспроможності з урахуванням вагомості створюється експертна група (не менше 5 осіб).

Таблиця – Вихідні дані

Експерт	Якість товару	Ціна товару	Якість сервісу	Експлуатаційні витрати
А	3	3	4	3
Б	4	3	4	4
В	3	3	3	3
Г	4	3	4	4
Д	4	4	4	3

Тести для самоконтролю

1 Існують такі методи визначення показників якості продукції:

- а) експериментальний;
- б) комплексний;
- в) органолептичний;
- г) розрахунковий;
- д) реєстраційний;
- е) нормативний.

2 Залежно від об'єкта сертифікації в Україні розрізняють:

- а) сертифікацію продукції;
- б) сертифікацію системи якості;
- в) сертифікацію підприємства;
- г) атестацію виробництва;

- д) сертифікацію контролю;
- е) сертифікацію іміджу.

3 Яка із концепцій системного підходу до управління якістю полягає в підвищенні рентабельності і зменшенні дефектів виробів:

- а) постійного покращення Кайзена;
- б) концепція TQM;
- в) концепція Будинку якості;
- г) статистичного управління якістю;
- д) концепція «шість сигм» (6 – S)?

4 Який із авторів системного підходу до управління якістю запропонував розрахувати величину втрат якості у вартісному вигляді:

- а) Е. Демінг;
- б) К. Ісікава;
- в) Т. Тагута;
- г) Дж. Джуран;
- д) А. Фейгенбаум?

5 Який із авторів системного підходу до управління якістю запропонував поняття «Спіралі якості», що охоплювала весь життєвий цикл виробу від маркетингу до утилізації:

- а) Е. Демінг;
- б) К. Ісікава;
- в) Т. Тагута;
- г) Дж. Джуран;
- д) А. Фейгенбаум?

6 Яка з концепцій системного підходу до управління якістю орієнтована на вивчення вимог споживача:

- а) постійного покращання Кайзена;
- б) концепція TQM;
- в) статистичного управління якістю;
- г) концепція «шість сигм» (6 – S);
- д) концепція Будинку якості?

7. Показники якості товару класифікують:

- 1) за призначенням;
- 2) надійністю;
- 3) економічністю;
- 4) виробництвом;
- 5) естетичною привабливістю;
- 6) гігієнічністю;
- 7) органолептичністю;
- 8) безпекою;
- 9) ергономічністю;
- 10) маркетингом.

8 Формування на підприємстві системи стандартів ISO дає змогу:

- а) забезпечити випуск продукції, що відповідає найкращим світовим зразкам;
- б) виготовляти продукцію, яка є найбільш конкурентоспроможною на ринку;
- в) виготовляти продукцію, якість якої є стабільною та відповідає встановленим до неї вимогам;
- г) орієнтуватися на вимоги конкретного споживача.

9 Політика підвищення якості продукції містить такі блоки:

- а) методи стимулювання якості;
- б) методи управління якістю;
- в) методи забезпечення якості;
- г) методи поліпшення якості;
- д) методи контролю результатів роботи з підвищення якості.

10 Цикл Демінгу містить такі функції управління якістю:

- а) планування якості;
- б) забезпечення якості;
- в) виконання;
- г) перевірка результатів;
- д) поліпшення якості;
- е) дії.

11 Інструмент управління якістю продукту, що будується у вигляді графіку залежності між двома параметрами і дає змогу визначити вид і тісноту зв'язку між ними:

- а) контрольні карти;
- б) причинно-наслідкова діаграма;
- в) діаграма розсіювання;
- г) діаграма Парето.

12 Що з переліченого нижче не належить до інструментів підвищення якості (одна правильна відповідь):

- а) мозкова атака;
- б) групи якості;
- в) діаграма Парето;
- г) контрольна карта?

13 Перевірка дотримання технічних вимог, що висуваються до якості продукції на всіх стадіях її виготовлення, називається... (одна правильна відповідь):

- а) технічним контролем;
- б) попереднім контролем;
- в) стандартизацією.

14 Яка сертифікація існує в Україні (одна правильна відповідь):

- а) тільки основна сертифікація;
- б) тільки обов'язкова сертифікація;
- в) як обов'язкова, так і добровільна сертифікація?

15 Назвіть особливості європейського досвіду в галузі управління якістю (дві правильні відповіді):

- а) жорсткий контроль якості продукції з боку адміністрації фірми, вибірковий контроль з боку місцевих і державних органів управління;
- б) розвиток корпоративного духу;
- в) гармонізація вимог національних стандартів, правил і процедур сертифікації;
- г) законодавча основа для проведення всіх робіт, пов'язаних з оцінкою і підтвердженням якості.

Практичне заняття 5

МЕТОДИКИ КІЛЬКІСНОЇ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

План заняття

- 1 Принципи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.
- 2 Сутність конкурентоспроможності продукції.
- 3 Основні етапи оцінювання конкурентоспроможності.
- 4 Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції.

Завдання для практичної роботи

Задача 1

У цеху використовуються 120 ламп для освітлювання протягом 12 годин на добу. Ресурс роботи однієї лампи – 600 год, ціна – 35 грн. На заміну пропонується використовувати лампи вартістю 43 грн за одиницю, які мають ресурс 900 год. Визначити річну економію від використання нових ламп, враховуючи, що кількість робочих днів на рік – 230.

Задача 2

Проаналізуйте зміну рівня конкурентоспроможності підприємства, якщо в базисному році вартість продукції, поставленої на ринок $\text{Ц}_{\text{пост}}$ – 900 тис. грн, прибуток при реалізації $\text{ПР}_{\text{реал}}$ – 105 тис. грн. У звітному році ціна постачання збільшилася до $\text{Ц}_{\text{пост}2}$ – 1260 тис. грн, а вартість нереалізованої продукції залишилася на тому ж рівні $\text{Ц}_{\text{реал}}$ – 90 тис. грн, а прибуток зріс до $\text{ПР}_{\text{реал}2}$ – 190 тис. грн.

Задача 3

Оцініть змішаним методом конкурентоспроможність грохота, який застосовується у вугільній промисловості (таблиця). Оцінка конкурентоспроможності грохота 1 проводиться порівняно з базовим (грохот 2) на конкретному ринку.

Таблиця – Вихідні дані

Параметр	Значення параметра	
	того, що оцінюється (1)	базового (2)
Продуктивність W , т/год	750	650
Тривалість експлуатації впродовж року T_p , год	5600	5600
Середній термін служби T_o , роки	5	5
Ціна грохота (СІФ) C_e , дол.	4000	4200
Вартість доставки від порту до споживача C_o , дол.	300	100
Мито M , %	15	-
Середня вартість 1 год. експлуатації B_e , дол.	3,5	3,0
Середній наробіток на 1 регламентне обслуговування T_{po} , год	500	500
Середня вартість 1 регламентного обслуговування B_p , дол.	160	140
Рівень шуму K_u , Дб	87	84

Задача 4

Розрахувати коефіцієнт конкурентоспроможності Товару 1, якщо індекс технічних параметрів – 0,75. Економічні характеристики товарів наведено в таблиці.

Таблиця – Вихідні дані

Показник	Товар А	Конкурент 1
Ціна, грн	240	270
Витрати, пов'язані з використанням, грн	17	13

Задача 5

Електротехнічна фірма «Зірка» 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 104,2 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 ІТП=0,86), але за економічними параметрами має кращі позиції (ІЕП=0,94). Ціна базового виробу конкурентів – 150 грн. Визначити ціну нового обігрівача за рівнем його конкурентоспроможності.

Завдання для самостійної роботи

Задача 1

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 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 ІТП =0,86), але за економічними параметрами має кращі позиції (ІЕП = 0,94). Ціна базового

виробу конкурентів – 86 грн. Визначити ціну нового обігрівача за рівнем його конкурентоспроможності.

Задача 2

Здійснити інтегровану оцінку конкурентоспроможності освітніх послуг на прикладі будь-якого ЗВО. Перелік критеріїв оцінки конкурентоспроможності для здійснення оцінки:

- індекс громадської оцінки;
- індекс міжнародного визнання;
- конкурс в аналізованому році;
- середній бал шкільних атестатів;
- число викладачів з розрахунку на 100 здобувачів;
- відсоток кандидатів і докторів наук до загального числа викладачів;
- число дійсних членів і членів-кореспондентів державних академій.

Задача 3

Оцініть комплексним методом конкурентоспроможність мікрохвильових печей «М-1», «М-2». Базовою моделлю обрана модель «Еміта». Технічні параметри зазначених моделей оцінені експертами за 10-бальною шкалою. Термін служби всіх моделей 10 років.

Таблиця – Вихідні дані

Параметр	Вага значущості	Найменування моделей		
		«Еміта»	«М-1»	«М-2»
Виконання основних функцій	0,5	6,0	5,5	7,0
Зручність використання	0,3	4,5	5,0	5,5
Дизайн	0,2	4,0	4,5	4,5
Ціна, тис. грн	-	130	120	100
Експлуатаційні витрати, тис. грн	-	2,0	3,0	1,5

Задача 4

Оцініть комплексним методом конкурентоспроможність лазерних принтерів «Minolta», «Canon». Базовою моделлю обрана модель «HP». Технічні параметри зазначених моделей оцінені експертами за 10-бальною шкалою. Термін служби всіх моделей 10 років.

Таблиця – Вихідні дані

Параметр	Вага значущості	Найменування моделей		
		«HP»	«Minolta»	«Canon»
Виконання основних функцій	0,5	7,0	5,5	8,0
Дизайн	0,2	5,0	5,5	5,0
Зручність використання	0,3	8,0	7,0	7,0
Ціна, тис. грн	-	1,1	0,9	1,2
Експлуатаційні витрати, тис. грн	-	0,15	0,17	0,18

Тести для самоконтролю

1 Визначення досконалої конкуренції передбачає, що:

- а) фірми, що працюють на ринку, реалізують стандартні товари;
- б) існує значний контроль над ціною;
- в) вихід на ринок товару обмежений;
- г) немає правильної відповіді;
- д) усі відповіді правильні.

2 Що характерне для нововведень:

- а) нововведення завжди потребують капітальних вкладень у основні фонди, а також додаткових зусиль з маркетингу;
- б) нововведення потребують незначних капітальних вкладень у їхній розвиток;
- в) нововведення призводять до зміни лідерства у конкуренції;

- г) усі відповіді правильні;
- д) немає правильної відповіді?

3 Дайте визначення монополії:

- а) ринок, на якому виступає лише один покупець товару, послуги;
- б) ринок, на якому кілька фірм продають стандартизовані або диференційовані товари;
- в) ринок, на якому число продавців настільки незначне, що кожен з них здатний вплинути на загальний обсяг пропозиції та ціну товару/послуги;
- г) наявність на ринку великого числа незалежних покупців і продавців, можливість для них вільно входити на ринок і залишати його;
- д) немає правильної відповіді.

4 Відмінними рисами категорій «конкурентоспроможність товару» і «конкурентоспроможність підприємства» є:

- а) предмет застосування (конкретний вид продукції чи вся її номенклатура);
- б) перший термін застосовується на рівні підприємства, другий – на рівні галузі і національної економіки;
- в) перший термін застосовується в оперативному управлінні, другий – у стратегічному;
- г) різна тривалість життєвого циклу та його етапів.

5 Інтегральний показник конкурентоспроможності продукції розраховується:

- а) як відношення величини параметра оцінюваного виробу до величини параметра базового зразка;
- б) відношення величини параметра базового зразка до величини параметра оцінюваного виробу;

- в) відношення показника якості до ціни товару;
- г) відношення сумарного корисного ефекту від використання продукції до сумарних витрат на придбання та використання цієї продукції.

6 Якщо необхідно визначити положення даного товару в ряду аналогічних товарів, то... (одна правильна відповідь):

- а) достатнім є проведення їх прямого порівняння за найважливішими параметрами;
- б) під час аналізу варто використовувати інформацію про перспективні виробы, а також про зміну чинних у країні стандартів і законодавства, динаміку споживчого попиту.

7 Якщо метою дослідження є оцінка перспектив збуту товару на конкретному ринку, то... (одна правильна відповідь):

- а) достатнім є проведення прямого порівняння товарів за найважливішими параметрами;
- б) під час аналізу варто використовувати інформацію про перспективні виробы, а також про зміну чинних у країні стандартів і законодавства, динаміку споживчого попиту.

8 Які фактори впливають на ухвалення рішення про випуск нового товару (дві правильні відповіді):

- а) виробничий;
- б) соціальний;
- в) політичний;
- г) ринковий?

9 Упорядкуйте етапи оцінювання конкурентоспроможності продукції в логічній послідовності:

а) розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності даного товару;

б) аналіз ринку та вибір найбільш конкурентоспроможного товару-зразка для порівняння і визначення рівня конкурентоспроможності даного товару;

в) визначення набору порівнюваних параметрів обох товарів.

10 Охарактеризуйте «жорсткі» споживацькі параметри продукції (одна правильна відповідь):

а) вони характеризують естетичні властивості товару;

б) вони описують найважливіші функції товару і пов'язані з ними основні характеристики, які задані конструктивними особливостями виробу;

в) це дизайн, колір, упакування товару.

11 Охарактеризуйте «м'які» споживацькі параметри продукції (одна правильна відповідь):

а) вони характеризують естетичні властивості товару;

б) вони описують найважливіші функції товару і пов'язані з ними основні характеристики, які задані конструктивними особливостями виробу;

в) це технічні параметри, а також параметри відповідності міжнародним та національним стандартам і нормативам.

12 Охарактеризуйте диференціальний метод оцінки конкурентоспроможності продукції (одна правильна відповідь):

а) метод заснований на використанні одиничних параметрів продукції, що аналізується, і бази порівняння та їхньому зіставленні;

б) метод заснований на використанні групових та інтегральних показників або зіставленні питомих корисних ефектів продукції, що аналізується, і зразка;

в) оцінювання конкурентоспроможності здійснюється за кінцевими підсумковими результатами реакції конкретного ринку (споживача) на конкретний товар.

13 Охарактеризуйте комплексний метод оцінювання конкурентоспроможності продукції (одна правильна відповідь):

а) метод заснований на використанні одиничних параметрів продукції, що аналізується, і бази порівняння та їхньому зіставленні;

б) метод заснований на використанні групових та інтегральних показників або зіставленні питомих корисних ефектів продукції, що аналізується, і зразка;

в) оцінювання конкурентоспроможності здійснюється за кінцевими підсумковими результатами реакції конкретного ринку (споживача) на конкретний товар.

14 Розкрийте економічний зміст інтегрального показника конкурентоспроможності продукції (одна правильна відповідь):

а) товар є конкурентоспроможним, якщо рівень якості вище рівня витрат (інтегральний показник більше 1);

б) товар є конкурентоспроможним, якщо рівень якості нижче рівня витрат (інтегральний показник менше 1);

б) товар є конкурентоспроможним, якщо рівень якості дорівнює рівню витрат (інтегральний показник дорівнює 1).

15 Назвіть основний недолік змішаного методу оцінювання конкурентоспроможності продукції (одна правильна відповідь):

а) неможливість вирішувати складні завдання, а також розробляти варіанти оптимального поліпшення продукції за критерієм витрат;

б) неможливість використовувати на всіх етапах існування продукції, якщо параметри зразка носять прогнозний характер;

в) споживчі властивості товару і їхній набір визначаються без урахування думки споживача.

Практичне заняття 6

ПРОБЛЕМА ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ

План заняття

- 1 Стратегії українських підприємств на міжнародних ринках.
- 2 Міжнародні перспективи реалізації національних конкурентних переваг.
- 3 Умови формування світового ринку послуг і його структура.
- 4 Ринок транспортних послуг

Завдання для практичної роботи

Задача 1

Оцініть стратегічну конкурентоспроможність України за показниками, наведеними в таблиці.

Таблиця – Показники стратегічної конкурентоспроможності країни

Показник (фактор) конкурентоспроможності країни	Вагомість показника
1 Витрати з держбюджету на науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи, % ВВП	0,15
2 Витрати з держбюджету в розвиток людини (освіту, охорону здоров'я, соціальну сферу), % ВВП	0,15
3 Ступінь ринкових перетворень у країні, %	0,12
4 ВВП на душу населення, тис. дол. США	0,08
5 Середня тривалість життя, р.	0,10
6 Показник ефективності використання ресурсів (порівняно з Японією, прийнятою за одиницю)	0,10
7 Експорт, % ВВП	0,05
8 Індекс розвитку людського потенціалу, місце у світі	0,05
9 Місце країни у світі за запасами природних ресурсів	0,05
10 Якість життя населення країни (за методикою ЮНЕСКО), місце у світі	0,15
Разом	$\sum 1,0$

Задача 2

На основі отриманих даних задачі 1 побудуйте дерево показників стратегічної конкурентоспроможності України. Визначте перспективні напрямки і стратегічні пріоритети країни.

Задача 3

На розвиток світової комп'ютерної галузі впливають такі основні чинники:

- висока цінова конкуренція і цінові війни на ринку суперкомп'ютерів;
- короткотривалий життєвий цикл комп'ютерних програм;
- лібералізація світового ринку;
- зростання місткості світового ринку;
- зростання чисельності користувачів системою Internet;
- розвиток електронної торгівлі;
- зростаюча роль дистанційних послуг у споріднених галузях;

- високі культурні та економічні бар'єри окремих національних ринків.

Визначте й обґрунтуйте, який спектр конкурентних переваг експлуатують комп'ютерні фірми. Які з наведених чинників конкуренції вказують на значущість:

- технологічних переваг;
- інноваційних переваг;
- глобальних переваг;
- соціокультурних переваг у міжнародному бізнесі виробників комп'ютерів.

Задача 4

За наведеними даними визначити конкурентну позицію швейної фірми «Україна» на ринку і зробити висновки щодо управління конкурентоспроможністю її потенціалу. Результати ранжування швейних фірм і їх виробів (таблиця).

Таблиця – Вихідні дані

Швейна фірма	Споживчі властивості швейних виробів та їхніх рангів					
	Ціна (Ц)	Силует (С)	Зовнішній вигляд (Зв)	Внутрішня обробка (Во)	Надійність (Н)	Довговічність (Д)
Дана	3	1	1	2	1	1
Україна	2	3	3	6	5	3
Ластівка	6	7	6	5	7	6
Желань	7	2	2	1	2	2
Юність	1	6	5	4	3	4
Вага споживчої властивості	0,13	0,19	0,4	0,08	0,12	0,08

Завдання для самостійної роботи

Задача 1

Проаналізуйте зміну рівня конкурентоспроможності підприємства, якщо в базисному році вартість продукції, поставленої на ринок $C_{\text{пост}} = 900$ тис. грн, прибуток при реалізації $ПР_{\text{реал}} = 105$ тис. грн. У звітному році ціна постачання збільшилася до $C_{\text{пост}2} = 1260$ тис. грн, а вартість нереалізованої продукції залишилася на тому ж рівні $C_{\text{реал}} = 90$ тис. грн, а прибуток зріс до $ПР_{\text{реал}2} = 190$ тис. грн.

Задача 2

Електротехнічна фірма «Зірка» 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 104,2 грн/од. Маркетологи фірми провели аналіз конкурентоспроможності нового товару відносно базового виробу конкурента. Аналіз показав, що за технічними параметрами новий виріб поступається базовому (індекс технічних параметрів $ІТП=0,86$), але за економічними параметрами має кращі позиції ($ІЕП=0,94$). Ціна базового виробу конкурентів – 150 грн. Визначити ціну нового обігрівача за рівнем його конкурентоспроможності.

Задача 3

Ситуаційна вправа. У минулому десятиріччі певна частка українських підприємств-операторів внутрішнього ринку будівельних матеріалів, маючи потужні зв'язки з західними виробниками, впроваджували стиль управління конкурентоспроможністю, який можна визначити як управління

за принципом «вимикача», або ж за принципом «є проблема – вирішуємо її». Отже, він полягав у дискретному використанні стратегії як інструмента управління конкурентоспроможністю підприємства.

Визначте й обґрунтуйте, чи є виправданими та ефективними дії керівництва цих підприємств стосовно дискретного (у разі потреби) використання стратегії конкурентоспроможності. Оцініть із позицій стратегічного управління, як вони можуть вплинути на рівень конкурентоспроможності цих підприємств.

Задача 4

У стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яке функціонує на висококонкурентному ринку, вищий управлінський персонал визначив головну ціль, яка полягала у зростанні дохідності (прибутковості) бізнесу на 25 % протягом двох поточних років. Інші критерії конкурентоспроможності були визначені як другорядні.

Оцініть ситуацію і поясніть, чи згодні ви з таким рішенням керівництва підприємства. Чи відповідає вибраний критерій конкурентоспроможності принципу реалістичності стратегії підприємства на цьому ринку? Дія яких інших чинників конкуренції на цьому ринку може спричинити негативні наслідки такого управлінського рішення?

Тести для самоконтролю

1 Що з наведеного нижче не належить до основних напрямків формування стратегії українських підприємств на міжнародних ринках (одна правильна відповідь):

- а) розвиток науки і технологій;
- б) розвиток інфраструктури і систем зв'язку;

в) залучення іноземних інвестицій для подолання технологічного відставання;

г) всі відповіді правильні;

д) нема правильної відповіді?

2 Упорядкуйте у правильній послідовності етапи розроблення стратегії виходу підприємства на світовий ринок:

а) аналіз внутрішнього стану компанії у співставленні зі станом справ у всій галузі;

б) розроблення можливої стратегії розвитку кожного підприємства;

в) аналіз ситуації, в якій знаходиться підприємство (можливості галузі, діяльність конкурентів, їхні технології, стан ринків, які обслуговуються).

3 Які зовнішні фактори ускладнюють інтернаціоналізацію української економіки (дві правильні відповіді):

а) розвиток науки і технологій;

б) розвиток інфраструктури і систем зв'язку;

в) істотне підвищення вимог споживачів до технологічного рівня та якості товарів;

г) значне посилення міжнародної конкуренції на основних товарних ринках світу?

4 Як визначається конкурентоспроможність країни в умовах відкритої економіки (одна правильна відповідь):

а) здатність країни протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках інших країн;

б) потенційна здатність країни конкурувати в майбутньому на конкретних ринках, яка забезпечується зниженням прояву стратегічних

неконкурентоспроможних факторів і посиленням прояву стратегічних ексклюзивних конкурентних переваг;

в) нема правильної відповіді?

5 Дайте визначення стратегічній конкурентоспроможності країни (одна правильна відповідь):

а) здатність країни протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках інших країн;

б) потенційна здатність країни конкурувати в майбутньому на конкретних ринках, яка забезпечується зниженням прояву стратегічних неконкурентоспроможних факторів і посиленням прояву стратегічних ексклюзивних конкурентних переваг;

в) нема правильної відповіді.

6 Які особливості сучасних світових процесів суттєво впливають на конкурентоспроможність країни (дві правильні відповіді):

а) структурні зрушення у світовому господарстві;

б) посилення цінової конкуренції;

в) забруднення навколишнього середовища;

г) ступінь ринкових перетворень у країні?

7 Основна мета стратегії промислово-інноваційної політики України – це... (одна правильна відповідь):

а) забезпечення міжнародної диверсифікації, яка спрямована на ліквідацію монопольної залежності від окремих зарубіжних ринків;

б) забезпечення модернізації та структурної перебудови виробничого потенціалу, зниження його енерго- та матеріалоемності, підвищення конкурентоспроможності.

8 Які особливості не властиві послугам (одна правильна відповідь):

- а) послуги не мають упредметненої форми;
- б) послуги виробляються і споживаються одночасно;
- в) послуги підлягають збереженню;

г) сфера послуг більшою мірою захищена державою від іноземної конкуренції, ніж сфера матеріального виробництва?

9 Які показники характеризують роль сфери послуг в економіці країни (дві правильні відповіді):

- а) структура експорту та імпорту;
- б) частка зайнятих у сфері послуг у загальному обсязі зайнятих;
- в) частка послуг у ВВП?

10 У чому полягає принцип ринкової конкуренції, покладений в основу механізму регулювання послуг (одна правильна відповідь):

а) забезпечення рівних конкурентних можливостей для всіх країн, вільне входження в ринок, зняття істотних обмежень і бар'єрів у вигляді тарифів, мита, податків, демпінгу;

б) надання підтримки з боку держави суб'єктам ринку, заохочення експорту й імпорту послуг;

в) надання окремим країнам, що розвиваються, допомоги у використанні технології, придбанні патентів і ліцензій, розвитку туристичних послуг?

Практичне заняття 7

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

План заняття

- 1 Ринок транспортних послуг.
- 2 Ефективність роботи залізничного транспорту в умовах ринкової економіки.
- 3 Фактори активізації конкурентоспроможності залізничного транспорту.
- 4 Конкурентоспроможність транспортної продукції.

Завдання для практичної роботи

Задача 1

Охарактеризуйте переваги і недоліки державно-приватного партнерства на залізничному транспорті України для всіх його учасників. Які форми залучення приватного сектора у наданні перевізних послуг є можливими в транспортній галузі України в сучасних умовах господарювання?

Задача 2

Розробити стратегію конкурентної поведінки на прикладі будь-якого підприємства залізничного транспорту.

Задача 3

Згрупуйте відповідні терміни та визначення різних методичних підходів до управління конкурентоспроможністю транспортного підприємства

Таблиця – Вихідні дані

Термін (підхід)	Визначення (сутність підходу)
а) комплексний підхід	
б) системний підхід	
в) глобальний підхід	
г) оптимізаційний підхід	
д) відновлювально-еволюційний підхід	
е) маркетинговий підхід	
ж) функціональний підхід	
к) процесний підхід	

Задача 4

Розкрийте основні напрями підвищення конкурентоспроможності вантажних залізничних перевезень в Україні.

Завдання для самостійної роботи

Задача 1

Підприємство за квартал одержало дохід від реалізації своєї продукції на суму, яку наведено в таблиці, його витрати наведено також. Прогноз ситуації на ринку функціонування підприємства орієнтує на можливе зниження попиту споживачів та зниження обсягу виробництва і доходу на 8,5 %. Оцінити прогнозну величину прибутку підприємства. Оцінити, при якому зниженні обсягу діяльності (не змінюючи ціни реалізації і структуру витрат) підприємство повністю може позбавитися прибутку.

Таблиця 1 – Вихідні дані

Варіант	Дохід, тис. грн	Витрати, тис. грн	
		змінні	постійні
0	354	178	143
1	364	183	148
2	374	188	153
3	384	193	158
4	394	198	163
5	404	203	168
6	414	208	173
7	424	213	178
8	434	218	183
9	444	223	188

Задача 2

Доходи від пасажирських перевезень на популярному влітку маршруті складають 350 тис. грн на місяць. Прогнозоване зниження середньої кількості пасажирів за місяцями наведено у таблиці. Розрахувати річні доходи від пасажирських перевезень за досліджуваним маршрутом.

Таблиця – Вихідні дані

Варіант	Прогнозоване зниження середньої кількості пасажирів за місяцями, %		
	вересень-листопад	грудень-березень	квітень-травень
0	12	27	11
1	15	21	19
2	17	22	18
3	11	23	17
4	14	24	16
5	10	25	15
6	9	26	14
7	13	27	13
8	16	28	12
9	18	20	10

Задача 3

Розкрийте основні напрями підвищення конкурентоспроможності пасажирських залізничних перевезень в Україні.

Задача 4

Розрахувати прогнозу чисельність пасажирів приміських перевезень на N-му напрямку залізниць України на період 2024 – 2026 рр. Розрахунки виконати методом екстраполяції середніх темпів. Урахувати, що з 2025 р. у результаті стабілізації економіки, підвищення життєвого рівня та будівництва котеджів у приміській зоні середньорічний темп зростання складе 1,5 %.

Результати розрахунку звести у таблицю і зобразити графічно.

Таблиця – Вихідні дані

Варіант	Роки			
	2020	2021	2022	2023
	Чисельність пасажирів приміських перевезень, тис. осіб			
0	5400	4865	3247	4715
1	1620	950	587	1047
2	2516	2247	1987	2058
3	2507	1875	2078	1978
4	4358	3879	2478	1890
5	2854	1789	910	1479
6	4789	3269	2956	3678
7	2456	1780	1158	2711
8	3247	2589	1369	1478
9	3569	2881	1446	2110

Тести для самоконтролю

1 Що розуміють під конкурентним статусом підприємства транспорту:

а) можливості підприємства відповідати вимогам конкурентного ринку порівняно з іншими представленими на ньому підприємствами;

б) процес змагання між учасниками господарського обороту і ринку, коли жоден з них не може впливати на загальні умови реалізації на ринку даного товару;

в) суспільний інститут, що зводить разом покупця і продавця для здійснення ними угоди купівлі-продажу визначеного товару?

2 На чому ґрунтуються конкурентні переваги у сфері міжнародних вантажних перевезень:

- а) на підвищенні якості транспортних послуг;
- б) зниженні сукупних транспортних витрат у вантажовласників;
- в) підвищенні якості транспортних послуг і зниженні сукупних транспортних витрат у вантажовласників?

3 Назвіть фактори, які не забезпечують конкурентні переваги підприємств у транспортній галузі:

- а) наявність висококваліфікованих кадрів;
- б) забезпеченість підприємств основними фондами;
- в) розмір підприємства;
- г) використання логістичних технологій;
- д) нема правильної відповіді.

4 Назвіть поточні конкурентні переваги залізничного транспорту:

- а) обмежена кількість перевізників;
- б) більш низький рівень забруднення навколишнього середовища;
- в) висока капіталомісткість спорудження залізниць;
- г) масовість перевезень та висока провізна і пропускна спроможність залізниць.

5 Назвіть стратегічні конкурентні переваги залізничного транспорту:

- а) можливість створення прямого зв'язку між великими підприємствами через мережу під'їзних залізничних колій;
- б) порівняно невисока собівартість перевезення вантажів;

- в) необхідність здійснення перевантаження вантажів;
- г) обмежена маневреність рухомого складу через «прив'язку» до колії.

6 Назвіть поточні конкурентні обмеження залізничного транспорту:

- а) незалежність експлуатації від пори року, часу доби та погоди;
- б) недостатньо висока збереженість вантажів (можливість розкрадання);
- в) висока енергоємність перевезень;
- г) можливість підвищення швидкості доставки вантажів.

7 Назвіть поточні стратегічні обмеження залізничного транспорту:

- а) відносно великий термін окупності інвестицій;
- б) можливість спорудження шляхів на будь-якій території;
- в) незалежність регулярних перевезень від кліматичних умов;
- г) невисокий рівень якості транспортних послуг, що надаються клієнтам.

8 Назвіть поточні конкурентні переваги автомобільного транспорту (дві правильні відповіді):

- а) низька продуктивність одиниці рухомого складу;
- б) висока швидкість доставляння вантажів;
- в) значна енергоємність, металомісткість;
- г) висока маневреність та рухливість, мобільність.

9 Який з наведених показників не належить до техніко-експлуатаційних показників:

- а) пропускна та провізна спроможність комунікацій;
- б) безпека руху;
- в) питома потреба у паливі й енергії;
- г) швидкість доставляння вантажів?

10 Назвіть вартісні показники використання транспорту (дві правильні відповіді):

- а) потреба в металі та інших матеріалах;
- б) регулярність перевезень;
- в) собівартість перевезень;
- г) необхідні капіталовкладення й обігові кошти.

11 У чому полягає принцип урахування конкурентоспроможності транспортних послуг:

а) вибір виду транспорту або способу переміщення здійснюють споживачі транспортних послуг порівняно з централізованим їх розподілом у сфері вантажних перевезень за видами;

б) при виборі каналів товароруху необхідно враховувати не тільки витрати на перевезення, але і якість транспортного обслуговування, рівні безпеки й екологічності транспорту, міжгалузеві транспортні відносини?

12 Які параметри застосовуються при визначенні перспективної конкурентоспроможності об'єктів:

- а) поточні;
- б) стратегічні?

13 Свідомий комплексний вплив на фактори конкурентоспроможності транспортної продукції для досягнення визначених цілей і задач з урахуванням оптимального співвідношення ціни та якості називається...:

- а) конкурентною стратегією транспортного підприємства;
- б) конкурентним статусом транспортного підприємства;
- в) управлінням конкурентоспроможністю транспортного підприємства.

ТЕМАТИКА (ЗМІСТ) САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

- 1 Теоретичні аспекти вивчення сутності конкуренції.
- 2 Конкуренція на ринку: функції, види, форми.
- 3 Конкуренція як цивілізована форма боротьби за існування на вітчизняному ринку товарів і послуг.
- 4 Види конкуренції та їхні особливості в Україні.
- 5 Правові засади економічної конкуренції як об'єкта державного регулювання.
- 6 Засоби цінової та нецінової конкуренцій у господарській діяльності підприємств.
- 7 Недобросовісна конкуренція у ринковій економіці.
- 8 Конкуренція на ринку товарів і послуг за умов наростання економічної та політичної кризи.
- 9 Монополія і конкуренція в господарській системі України.
- 10 Стратегічні пріоритети підвищення ефективності конкуренції в Україні.
- 11 Конкурентне середовище підприємства: умови його формування та чинники впливу.
- 12 Конкурентне середовище у сфері роздрібно́ї торгівлі.
- 13 Фінансово-промислові групи як суб'єкти конкурентного середовища.
- 14 Галузеві особливості формування конкурентного середовища у вітчизняній економіці.
- 15 Зміст діагностичних процесів у галузі оцінювання конкурентного середовища.
- 16 Концепції діагностики конкурентного середовища М. Портера.
- 17 Методичні підходи до діагностики конкурентного середовища підприємства.
- 18 Система показників для оцінювання конкурентного середовища підприємства.

19 Аналіз інтенсивності конкурентного середовища та ступеня монополізації ринку.

20 Оцінювання конкурентного статусу підприємства на ринку.

21 Особливості управління портфелем стратегічних зон господарювання підприємства на ринку.

22 Сутність і критерії потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

23 Характеристика потенціалу конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

24 Закономірності формування та розвитку потенціалу підприємства у конкурентному середовищі.

25 Оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

26 Конкурентний статус як критерій визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

27 Управління потенціалом конкурентоспроможності малих підприємств.

28 Потенціал конкурентоспроможності вітчизняних фінансово-промислових груп.

29 Стратегічні методи оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

30 Шляхи та резерви підвищення рівня потенціалу конкурентоспроможності підприємств.

ТЕМАТИКА (ЗМІСТ) ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ

В якості індивідуальних завдань передбачено написання здобувачами реферативної роботи за індивідуальними завданнями за такими темами:

1 Поясніть принцип «невидимої руки» А. Смітта. Які позитивні і негативні наслідки має конкуренція?

2 Як здійснюється захист від несумлінної конкуренції в різних країнах?

3 Як здійснюється регулювання конкурентних відносин з боку держави в Україні?

4 Назвіть види конкурентних переваг.

5 Охарактеризуйте типові стратегії конкуренції.

6 Назвіть шляхи утримання конкурентних переваг.

7 Які властивості детермінантів конкурентного середовища Ви знаєте?

8 Які Ви знаєте основні типи стратегії конкурентної боротьби?

9 Як визначити, наскільки ефективна дійсна стратегія компанії?

10 Як оцінити у чому сила і слабкість компанії, які у неї є можливості і що становить для неї загрозу?

11 Розкрийте сутність SWOT-аналізу як інструменту стратегічного управління.

12 Охарактеризуйте сутність функціонально-вартісного аналізу: завдання, принципи, особливості, етапи.

13 Охарактеризуйте концепцію загального управління якістю (TQM) та її недоліки.

14 Назвіть особливості зарубіжного досвіду управління якістю продукції.

15 Розкрийте сутність механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

16 У чому полягає сутність конкурентного статусу фірми?

17 Як проводиться оцінка рівня конкурентної переваги фірми?

18 Як оцінити конкурентоспроможність організацій на основі їхнього статусу з використанням конкурентної карти ринку?

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ІСПИТУ

- 1 Що таке конкуренція? Сформулюйте поняття конкуренції та її трактування різними авторами.
- 2 Охарактеризуйте стратегію негайного реагування на потреби ринку: переваги, умови, вимоги, ризики стратегії.
- 3 Охарактеризуйте фактори конкурентних переваг товару.
- 4 Що таке конкурентоспроможність підприємства і чим вона визначається?
- 5 Поясніть принцип «невидимої руки» А. Смітта. Які позитивні і негативні наслідки має конкуренція?
- 6 Назвіть зовнішні і внутрішні фактори впливу на конкурентостійкість підприємства з позиції даного підприємства.
- 7 Охарактеризуйте детермінант «стратегія фірми, її структура і конкуренти».
- 8 Розкрийте сутність SWOT-аналізу як інструменту стратегічного управління.
- 9 Приведіть загальні структурні характеристики стратегії конкуренції в новоутворених галузях.
- 10 Приведіть класифікацію конкурентних переваг об'єктів.
- 11 Назвіть захисні конкурентні ходи підприємств.
- 12 Розкрийте поняття конкурентоспроможності.
- 13 Назвіть методи несумлінної конкуренції.
- 14 Як здійснюється захист від несумлінної конкуренції в різних країнах?
- 15 Розкрийте стратегію впровадження нововведень: переваги, вимоги, дестабілізуючі фактори.
- 16 Проаналізуйте стратегію конкуренції у фрагментованих галузях та проблеми подолання.
- 17 Як визначити наскільки є міцною конкурентна позиція компанії?

- 18 Розкрийте вплив випадкових подій на конкурентні переваги.
- 19 Що називають п'ятим детермінантом конкурентної переваги фірм?
- 20 Що розуміють під конкурентоспроможністю галузі, персоналу, товару?
- 21 Які існують форми конкуренції?
- 22 Як здійснюється регулювання конкурентних відносин з боку держави в Україні?
- 23 Охарактеризуйте типові стратегії конкуренції.
- 24 Розкрийте поняття конкурентного ходу.
- 25 Охарактеризуйте наявні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства.
- 26 Охарактеризуйте детермінант «споріднені та підтримуючі галузі».
- 27 Охарактеризуйте загальну стратегію диференціації та її особливості.
- 28 Як визначити наскільки є ефективною дійсна стратегія компанії?
- 29 Назвіть шляхи утримання конкурентних переваг.
- 30 Проаналізуйте загальну стратегію зосередження та її особливості.
- 31 Як оцінити у чому сила і слабкість компанії, які у неї є можливості і що становить для неї загрозу?
- 32 Які властивості детермінантів конкурентного середовища Ви знаєте?
- 33 Якими чинниками (детермінантами) визначається конкуренція (п'ять сил конкуренції)?
- 34 Охарактеризуйте наступальні конкурентні ходи: незагрозливі та загрозливі.
- 35 Які Ви знаєте основні типи стратегії конкурентної боротьби?
- 36 Розкрийте загальну стратегію найменших сукупних витрат та її особливості.
- 37 Охарактеризуйте сутність функціонально-вартісного аналізу: завдання, принципи, особливості, етапи.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник / В. Л. Дикань, Ю. Т. Боровик, О. М. Полякова, Ю. М. Уткіна. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 422 с.
- 2 Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
- 3 Петрович Й., Катаєв А. Визначення конкурентоспроможності товарів виробничого призначення в системі маркетингу. *Економіка України*. 1997. № 10. С. 30 – 37.
- 4 Балабанова Л. В., Кривенко Г. В., Балабанова І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2009. 256 с.
- 5 Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 440 с.
- 6 Каличева Н. Є. Аналіз напрямків забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 28. С. 90-92
- 7 Каличева Н. Є. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту (методологічні аспекти): монографія. Харків : УкрДУЗТ, 2019. 391 с.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до виконання практичних занять і самостійних робіт
з дисципліни
«КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА»

Відповідальний за випуск Каличева Н. Є.

Підписано до друку 10.11.2023 р.
Умовн. друк. арк. 5,0. Тираж . Замовлення № .
Видавець та виготовлювач Український державний університет залізничного
транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха,7.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018