

Міністерство освіти і науки України  
Львівський національний університет імені Івана Франка

Навчально-методичні поради  
до вивчення дисципліни  
**«Управління конкурентоспроможністю»**

для студентів денної та заочної форми навчання економічного факультету  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління  
та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»

Львів - 2025

До друку рекомендувала кафедра менеджменту економічного факультету Львівського національного університету імені Івана Франка (протокол 2 від 03. жовтня 2025 року).

Автор-укладач: кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту **Замроз Мар'яна Володимирівна**

Навчально-методичні поради з вивчення дисципліни «Управління конкурентоспроможністю» для студентів денної та заочної форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / автор-укладач М.В.Замроз. Львів: Малий видавничий центр економічного факультету ЛНУ імені Івана Франка. 2025.

До навчально-методичних порад включені: анотація, тематичний план курсу, зміст програми за темами, теми та плани семінарських занять, завдання на самостійну роботу, індивідуальне науково-дослідне завдання, питання на іспит, рекомендована література до курсу, розподіл балів, що присвоюються студентам.

©Львівський національний університет  
імені Івана Франка, 2025

## ЗМІСТ

Опис навчальної дисципліни.....	4
Інформаційний обсяг навчальної дисципліни.....	5
Структура навчальної дисципліни.....	9
Плани семінарських занять.....	10
Навчальний проєкт.....	19
Перелік теоретичних питань для складання іспиту.....	22
Розподіл балів, що присвоюється студентам.....	23
Рекомендована література.....	26

## ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Метою викладання навчальної дисципліни „Управління конкурентоспроможністю” є формування комплексу теоретичних знань і практичних навичок щодо діагностики та управління конкурентоспроможністю на різних рівнях (товари та послуги, персонал, підприємство, галузь, регіон, країна), а також особливостей конкуренції на міжнародному ринку.

Основними завданнями викладання дисципліни „Управління конкурентоспроможністю” є теоретична та практична підготовка студентів з питань:

- діагностики конкурентного середовища;
- бенчмаркінгу і конкурентної розвідки;
- управління конкурентними перевагами об’єктів конкурентоспроможності;
- управління конкурентоспроможністю товарів і послуг;
- оцінки та управління конкурентоспроможності персоналу сучасного підприємства;
- ефективних технологій формування конкурентоспроможності підприємства;
- особливостей управління конкурентоспроможністю підприємства;
- складових конкурентного потенціалу підприємства;
- діагностики конкурентного статусу сучасного підприємства;
- ефективного управління конкурентними ризиками;
- процесу формування ефективних конкурентних стратегій;
- діагностики регіональної конкурентоспроможності;
- національної конкурентоспроможності;
- міжнародних інструментів рейтингових оцінок національної конкурентоспроможності;
- побудови програм підвищення національної конкурентоспроможності;
- кластеризації економіки;
- сучасних моделей конкурентоспроможності національних економік;
- галузевої конкуренції у світовому господарстві;
- ефективного управління міжнародної конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств;
- управління конкурентоспроможністю товарів і послуг на світовому ринку.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні оволодіти такими професійно-функціональними *знаннями та вміннями*:

- розуміти сутність конкуренції;
- знати структуру конкурентних ринків;
- розуміти сутність конкурентоспроможності;
- володіти навичками діагностики конкурентного середовища;
- вміти аналізувати діяльність конкурентів;
- розуміти місце і значення конкурентної розвідки в сучасних умовах господарювання;
- розуміти сутність та властивості конкурентних переваг;
- знати стадії формування конкурентних переваг;
- вміти ефективно управляти конкурентними перевагами об’єктами конкурентоспроможності;
- володіти навичками оцінки та аналізу конкурентоспроможності товарів і послуг;
- вміти досліджувати основні чинники конкурентоспроможності товарів і послуг;

- вміти характеризувати індивідуальні особливості працівника і визначати його конкурентоспроможність на ринку;
- розуміти сутність і значення конкурентоспроможності підприємства і основні чинники впливу на неї;
- володіти сучасними управлінськими технологіями формування конкурентоспроможності підприємства;
- вміти визначати конкурентний потенціал підприємства;
- володіти методами діагностики конкурентної позиції і статусу сучасного підприємства;
- здійснювати ефективне управління конкурентними ризиками;
- розробляти конкурентні стратегії;
- вміти забезпечувати реалізацію стратегію конкурентоспроможності підприємства;
- володіти навиками діагностики регіональної конкурентоспроможності;
- мати цілісне уявлення про конкурентоспроможність національної економіки і чинники, що її формують;
- знати найбільш відомі міжнародні інструменти рейтингових оцінок національної конкурентоспроможності;
- розуміти сутність і значення кластеризації економіки для підвищення рівня конкурентоспроможності національної економіки;
- знати сучасні моделі конкурентоспроможності національних економік;
- вміти аналізувати і оцінювати міжнародну конкурентоспроможність підприємства;
- готувати пропозиції щодо підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єктів конкуренції у сучасних умовах господарювання.

## **ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБ'ЄКТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **Змістовний модуль 1. Теоретичні основи конкурентоспроможності**

#### **Тема 1. Конкуренція в системі ринкової економіки**

Конкуренція: сутність і види. Еволюція поглядів на конкуренцію. Конкуренція як рушійна сила ринку. Види конкурентної поведінки. Функції конкуренції як економічної категорії. Підходи до класифікаційних ознак економічної конкуренції. Прийоми цінової та нецінової конкуренції.

Ринок: сутність і види. Типи ринкової поведінки підприємства.

Види конкурентоспроможності залежно від рівня й об'єкту аналізу. Рівні конкурентоспроможності підприємства. Ознаки конкурентоспроможності.

#### **Тема 2. Діагностика конкурентного середовища**

Сутність конкурентного середовища. Основні складові конкурентного середовища . Класифікація конкурентного середовища.

Конкурентна сила ринку. Модель п'яти сил конкуренції в галузі. Розподіл ринкових часток між конкурентами. Рентабельність ринку.

Аналіз діяльності конкурентів. Типологізація конкурентів. Схема аналізу профілю конкурента. Структура аналізу діяльності конкурентів. Аналіз товарної політики конкурента. Карта стратегічних груп.

Основні види бенчмаркінгу. Етапи процесу бенчмаркінгу. Особливості конкурентної розвідки.

### **Тема 3. Управління конкурентними перевагами об'єктів конкурентоспроможності**

Сутність та співвідношення понять „ринкові чинники успіху”, „ключові компетенції”, „конкурентні переваги”. Властивості конкурентних переваг. Поняття конкурентної переваги. Види конкурентних переваг. Джерела конкурентної переваги. Еволюція концепцій конкурентних переваг.

Стадії формування конкурентних переваг. Чинники втримання конкурентних переваг. Сфери формування та реалізації конкурентних переваг.

Класифікація й сутність основних методів управління конкурентними перевагами. Методи аналізу конкурентних переваг. Формування конкурентних переваг об'єктів на підставі їхньої ексклюзивної цінності.

Управління конкурентними перевагами. Стратегії надбання конкурентної переваги (загальні стратегії конкуренції). Стратегічні показники, що впливають на вибір стратегії. Напрямки і фактори досягнення конкурентних переваг низьких витрат. Аналіз потенціалу диференціації.

### **Змістовний модуль 2. Теоретико-методологічні засади управління конкурентоспроможністю на мікрорівні**

#### **Тема 4. Конкурентоспроможність товарів і послуг та методи їх оцінки.**

Сутність понять „товар” і „послуга”. Особливості конкурентоспроможності товарів і послуг. Основні критерії конкурентоспроможності товарів і послуг.

Чинники конкурентоспроможності товарів і послуг. Критерії конкурентоспроможності товару і послуги.

Методи оцінки конкурентоспроможності товарів і послуг. Оцінка конкурентоспроможності торгової марки: ідентифікація конкурентних переваг торговельної марки, розробка конкурентної карти ринку за результатами використання конкурентних переваг торговельної марки.. Застосування інтегральної моделі для оцінки конкурентоспроможності торгівельної марки.

Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару. Основні методи та способи підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг на ринку. Оптимізація співвідношення ціни, якості та обслуговування як основна мета управління конкурентоспроможністю товару.

#### **Тема 5. Конкурентоспроможність персоналу**

Персонал і його роль в підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Сутність конкурентоспроможності персоналу. Чинники формування конкурентоспроможності персоналу.

Загальна характеристика підходів до оцінювання конкурентоспроможності персоналу

Управління конкурентоспроможністю персоналу. Сучасні напрями підвищення конкурентоспроможності персоналу.

#### **Тема 6. Система та процес управління конкурентоспроможністю підприємства**

Поняття конкурентоспроможності підприємства. Чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства. Аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства: виробничий, маркетинговий, фінансовий,

інноваційний, організаційно – культурний, кадровий, управлінський. Макро- та мікроекономічні фактори конкурентоспроможності підприємства.

Принципи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Показники оцінки конкурентоспроможності підприємства. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства. Етапи і процедури процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. Загальна блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Управлінські технології формування конкурентоспроможності підприємств.

### **Тема 7. Оцінка конкурентного потенціалу підприємства**

Конкурентний потенціал підприємства і його види. Складові конкурентного потенціалу підприємства. Модель управління конкурентним потенціалом підприємства.

Сутність конкурентного статусу підприємства. Системна оцінка стратегічної конкурентної активності.

Методика оцінювання конкурентного статусу. Напрями розвитку конкурентного статусу.

Конкурентна позиція підприємства. Оцінка конкурентної позиції підприємства на ринку. Основні рівні конкурентної позиції підприємства.

Оцінка та управління конкурентними ризиками.

### **Тема 8. Конкурентні стратегії підприємства**

Сутність конкурентної стратегії. Основні види конкурентних стратегій підприємства. Послідовність етапів розробки конкурентної стратегії фокусування. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності як комплексна стратегія. Ситуаційне проектування конкурентної стратегії. Колесо стратегії конкуренції. Підтримка конкурентоздатності відповідно до стадії життєвого циклу конкурентної переваги.

Сутність та особливості конкурентної стратегії у: нових і швидкозростаючих галузях; в галузях, що перебувають у стадії зрілості; у галузях, що перебувають у стадії стагнації або спаду. Зміст та особливості стратегії лідерів галузі, підприємств, що перебувають на других ролях, стратегії для слабого бізнесу.

Забезпечення розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Правове, ресурсне, інформаційне забезпечення стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Механізм реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Контроль та аудит реалізації стратегії.

## **Змістовний модуль 3. Особливості управління конкурентоспроможністю на макро- і міжнародному рівні**

### **Тема 9. Діагностика регіональної конкурентоспроможності**

Регіон як суб'єкт конкурентної боротьби в умовах глобалізації. Конкурентоспроможність регіону і його складові та властивості. „Дерево” конкурентоспроможності регіону. Чинники забезпечення конкурентоспроможності територій. Модель „коло” конкурентоспроможності регіону.

Конкурентні переваги і їх роль у забезпеченні комплексного розвитку регіону. Методика формування конкурентних переваг регіону. Впровадження і використання конкурентних переваг регіону.

Методологічні підходи до дослідження конкурентоспроможності територій. Основні етапи розрахунку конкурентоспроможності. Складові оцінки конкурентоспроможності регіонів.

#### **Тема 10. Управління конкурентоспроможністю національної економіки**

Конкурентоспроможність національної економіки. Чинники національної конкурентоспроможності. Компоненти національної конкурентоспроможності.

Принципи оцінки конкурентоспроможності національної економіки. Ресурсний, факторний та рейтинговий підходи до оцінювання національної конкурентоспроможності.

Міжнародні інструменти рейтингових оцінок національної конкурентоспроможності. Індекси, що впливають на міжнародний рейтинг економіки. Методологічні основи порівнянь конкурентоспроможності національних економік.

Програми підвищення рівня національної конкурентоспроможності. Вітчизняний підхід до забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. Напрями поліпшення конкурентоспроможності національної економіки. Пріоритетні напрями державного регулювання конкурентоспроможності національної економіки України.

Кластеризація економіки. Цілі і переваги кластеризації. Основні види кластерів. Механізм побудови сучасного кластеру. Державна підтримка формування кластерів.

#### **Тема 11. Управління міжнародною конкурентоспроможністю суб'єктів конкуренції**

Основні форми міжнародної конкуренції, її роль і місце в економічному розвитку держави. Суть міжнародного ринку та міжнародної конкуренції. Основні тенденції міжнародної конкуренції на сучасному етапі розвитку світової економіки. Вплив глобалізації на міжнародну конкурентну боротьбу. Глобальна конкуренція та глобальна конкурентоспроможність.

Оцінка конкурентоспроможності національної економіки. П'ятифакторна модель Портера для національної економіки. Альтернативні концепції конкурентоспроможності національної економіки. Основні чинники підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Оцінка ступеня конкурентоспроможності національної економіки з визначенням умов і факторів, які можуть сприяти ефективній конкуренції, збільшенню експортного потенціалу держави. Національний брендинг як шлях до конкурентоспроможності країни.

Визначення конкурентних стратегій конкурентоспроможності для галузей національної економіки. Визначення інвестиційної привабливості галузей у світовому господарстві. Чинники підвищення конкурентоспроможності галузей. Різноманітні підходи до аналізу конкурентної ситуації на міжнародних галузевих ринках. Обґрунтування пріоритетних галузей, що мають отримати в коротко- і середньостроковому періоді конкурентні переваги на світовому ринку. Визначення шляхів і заходів державного сприяння підвищенню конкурентоспроможності вітчизняного виробництва.

Класифікація чинників міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Підходи до управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Методи

оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Чинники вибору компанією міжнародної конкурентної стратегії. Глобальна стратегія. Міжнародна стратегія. Мультиринкова стратегія. Транснаціональна стратегія. Конкурентоспроможність в умовах глобалізації.

Стратегії компаній на міжнародних ринках. Стратегії ринкового лідера, ринкового послідовника, нішера. Стратегії досягнення конкурентоспроможності віолентами. Стратегії досягнення конкурентоспроможності експлерентами. Стратегії досягнення конкурентоспроможності коммутантами та пацієнтами.

Конкурентоспроможність товарів і послуг на світовому ринку. Визначення критеріїв конкурентоспроможності товару (послуги). Оцінка конкурентоспроможності товару (послуги) на світовому ринку. Оцінка міжнародної конкурентоспроможності товару: параметри та показники. Життєвий цикл товару та міжнародна конкурентоспроможність товару. Методи підвищення конкурентоспроможності продукції. Якість і міжнародна конкурентоспроможність продукції.

## СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістовних модулів і тем	Кількість годин							
	Денна форма				Заочна форма			
	Л	П	С.Р.	Всього	Л	П	С.Р.	Всього
<b>ВПП 39.01 Теоретичні основи конкурентоспроможності</b>								
Тема 1. Конкуренція в системі ринкової економіки	2	2	4	7	1	0,5	5	11,5
Тема 2. Діагностика конкурентного середовища	4	4	4	7	2	1	10	13
Тема 3. Управління конкурентними перевагами об'єктів конкурентоспроможності	2	2	6	9	1	0,5	5	11,5
<b>Разом за змістовний модуль 1</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>23</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>20</b>	<b>36</b>
<b>ВПП 39.02 Теоретико-методологічні засади управління конкурентоспроможністю на мікрорівні</b>								
Тема 4. Конкурентоспроможність товарів і послуг та методи їх оцінки	2	2	4	7	1	1	6	8
Тема 5. Конкурентоспроможність персоналу	2	2	4	7	1	0,5	5	7,5
Тема 6. Система та процес управління конкурентоспроможністю підприємства	4	2	4	9	2	1	6	9
Тема 7. Оцінка конкурентного потенціалу підприємства	2	2	6	10	1	0,5	5	7,5
Тема 8. Конкурентні стратегії підприємства	2	2	4	7	1	1	6	8
<b>Разом за змістовний модуль 2</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>22</b>	<b>40</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>28</b>	<b>40</b>
<b>ВПП 39.03 Особливості управління конкурентоспроможністю на макро- і міжнародному рівні</b>								
Тема 9. Діагностика регіональної конкурентоспроможності	2	2	4	7	1	0,5	5	11,5
Тема 10. Управління конкурентоспроможністю національної економіки	2	2	4	7	1	0,5	5	11,5
Тема 11. Управління міжнародною конкурентоспроможністю суб'єктів конкуренції	4	2	7	13	2	1	10	13
<b>Разом за змістовний модуль 3</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>27</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>20</b>	<b>36</b>
<b>Всього:</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>51</b>	<b>90</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>68</b>	<b>90</b>

# ПЛАНІ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

## Семінарське заняття 1

### Тема 1. Конкуренція в системі ринкової економіки

*Мета заняття:* закріплення теоретичних знань щодо сутності конкуренції, її основних видів, відмінностей різних видів конкурентних ринків, а також особливостей державного регулювання конкурентного середовища в Україні

#### *Питання для самоконтролю*

1. Сформулюйте поняття конкуренції та проаналізуйте основні її види.
2. Охарактеризуйте основні види конкурентних ринків та їх структуру.
3. Дослідити особливості державного регулювання конкурентного середовища в Україні, визначити основні функції, методи, засоби і принципи.
4. Проаналізувати основні функції і повноваження Антимонопольного комітету України, охарактеризувати відповідальність за порушення законодавства про захист конкуренції.

#### *Завдання для самостійної роботи*

1. Заповнити таблицю «Порівняльна характеристика конкурентних ринків». (Параметри – кількість виробників, кількість покупців, сила конкуренції, частки на ринку, доступ до ринку, обсяг продажу, політика ціноутворення, роль якості і конкуренції, роль реклами в просуванні товару, норма прибутку виробника, ефективність використання прибутків).

#### *Доповіді*

1. Природні монополії в Україні: економічні особливості та проблеми державного регулювання.
2. Антимонопольне регулювання в контексті світового досвіду.
3. Напрями та пріоритети державного регулювання конкуренції на вітчизняному ринку.

## Семінарське заняття 2

### Тема 2. Діагностика конкурентного середовища

*Мета заняття:* закріплення теоретичних знань щодо сутності конкурентного середовища, його складових та класифікації, набуття практичних навичок аналізу конкурентного середовища.

#### *Питання для самоконтролю*

1. Сформулюйте поняття конкурентного середовища, а також проаналізуйте основні підходи до класифікації конкурентного середовища.
2. Охарактеризуйте основні складові сучасного конкурентного середовища.
3. Проаналізуйте основні методичні підходи до аналізу та оцінки конкурентного середовища компанії.

#### *Доповіді*

1. Галузеві особливості формування конкурентного середовища.

2. Експертна діагностика конкурентного середовища за методикою А. Томпсона і А. Стрікланда.

3. Методика діагностики конкурентного середовища АМКУ

*Практичне завдання*

Проаналізуйте конкурентне середовище компанії «Рудь» за допомогою методу «5 конкурентних сил за М. Портером»

*Методика здійснення аналізу*

Для оцінки впливу окремих факторів конкурентного середовища доцільно використовувати 3-х бальну шкалу: 1 бал – слабкий вплив, 2 бали – помірний вплив і 3 бали – сильний вплив. По кожній конкурентній силі підраховується середнє значення її впливу.

За результатами експертної оцінки конкурентних сил доцільно розрахувати коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства:

$$K_{\text{впливу}} = 0.2 \times I_{\text{нк}} + 0.2 \times I_{\text{мз}} + 0.3 \times I_{\text{нок}} + 0.1 \times I_{\text{пост}} + 0.2 \times I_{\text{к}}$$

Методика експертної оцінки конкурентного середовища (на основі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера) (приклад оцінки фактору)

Таблиця 2.1

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
1. Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єру	- значна економія на масштабах збуту	x		
		- високий рівень фінансових інвестицій		x	
		- консерватизм існуючої системи постачання	x		
		- низький ступінь диференціації продукції	x		
	1.2. Реакція існуючих конкурентів	- необхідність залучення постійних покупців			x
		- відсутність активної маркетингової політики	x		
	- низька інноваційна активність управлінського персоналу підприємства			x	
	- слабе використання методів ведення конкурентної боротьби		x		
<b>Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів (<math>I_{\text{нк}}</math>)</b>			<b>1,75</b>		
2. Поява товарів-замінників	2.1. Вплив товарів-замінників	- перевагу отримує товар з нижчою ціною			x
		- тенденція до реалізації дешевших та менш якісних товарів			x
		- відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів		x	
	2.2. Незаконна імітація існуючих виробів	- поява великої кількості товарів-замінників, отриманих в результаті дублювання відомих товарів, марок, товарних знаків фірмами Туреччини, Китаю тощо			x
<b>Середнє значення сили впливу товарів-замінників (<math>I_{\text{мз}}</math>)</b>			<b>2,75</b>		
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на кон'юнктурні позиції підприємства	- високий ступінь організації споживачів;		x	
		- можливості покупців у виборі товарів-аналогів;		x	
		- високий ступінь стандартизації продукції;			x
		- висока мінливість смаків і вподобань споживачів по відношенню до товарів підприємства	x		
	3.2. Торгівельна сила споживачів	- зростання рівня інформованості покупців про товари	x		
	- виска цінова еластичність товару			x	

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
<b>Середнє значення сили впливу покупців (<math>I_{пок}</math>)</b>			<b>2,00</b>		
4. Конкурентна сила постачальників	4.1. Вплив постачальників на конкурентну позицію підприємства	- необмежені можливості підприємства у виборі постачальника	x		
		- тенденція до скорочення тривалості господарських зв'язків		X	
		- низька вартість переходу до іншого постачальника	x		
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу підприємства	- відсутність власних оборотних коштів	x		
		- нестача складських приміщень			x
<b>Середнє значення сили впливу постачальників (<math>I_{пост}</math>)</b>			<b>1,60</b>		
5. Конкуренція між існуючими на ринку підприємствами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	- показник інтенсивності конкуренції;			x
		- наявність великої кількості малих підприємств-конкурентів;			x
		- сильними конкурентами є невеликі ринки;		X	
		- незначний приріст попиту на товар під-тва			x
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваних підприємств	- вдале місце розташування фірми	x		
		- відсутність дослідження конкурентів		X	
	- досліджувані конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг			x	
<b>Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими фірмами (<math>I_k</math>)</b>			<b>2,42</b>		

Коефіцієнти при індексах відображають відносну вагомість впливу конкурентних сил на компанію. Найбільш важливою є сила впливу споживачів на діяльність компанії, оскільки залежно від її рівня досліджуване середовище може бути кваліфікованим як "ринок споживача" або "ринок виробника".

Показник загального впливу конкурентного середовища на рівні менше 1,5 означає максимально сприятливе для розвитку компанії середовище, мінімальний вплив конкурентних сил, тобто ситуацію, в якій ринкова позиція компанії є близькою до монопольної. Значення коефіцієнту загального впливу більше 2,5 несприятливу для розвитку підприємства ринкову ситуацію з максимальним впливом конкурентних сил, що свідчить про тип ринку, близький до умов чистої конкуренції.

### Семінарське заняття 3

#### Тема 2. Діагностика конкурентного середовища

*Мета заняття:* закріплення теоретичних знань щодо сутності бенчмаркінгу та конкурентної розвідки, набуття практичних навичок аналізу інтенсивності конкуренції на ринку та рівня монополізації ринку, а також дослідження ринкових позицій підприємства.

#### *Питання для самоконтролю*

1. Проаналізуйте основні показники оцінки інтенсивності конкуренції та рівня монополізації ринку

2. Проаналізуйте методологію дослідження конкурентних позицій підприємства на ринку та особливості побудови конкурентної карти ринку

3. Визначте сутність та види бенчмаркінгу та особливості здійснення конкурентної розвідки в процесі діагностики конкурентного середовища

#### Доповіді

1. Сучасні приклади промислового шпіонажу та його вплив на розвиток конкурентного середовища.

#### Практичні завдання

1. Розв'язати задачу. Зробити висновки

На ринку деякого товару діють 10 фірм. Частка 1-ої фірми складає 25%, частка 2 і 3 фірм - 12% і 10%, частка 4 фірми - 9%, частка 5 - 8% ,6 - 6%, а 7 фірм - 5%, частка 8 фірми - 4%, частка 9 фірми - 3%, частка 10 фірми - 2%. Розрахувати індекс концентрації для 4 фірм, індекс Херфіндаля-Хіршмана для всіх 10 фірм та індекс Розенблота. Визначити, чи слід дозволити злиття 1-ї і 2-ї фірмам.

2. Україна утримує першість не тільки з виробництва насіння соняшнику, а й з експорту та виробництва олії, а урожай насіння соняшнику у 2021 році став рекордним за всю історію - 12,9 млн. т. Прогноз на майбутній сезон повідомляє, що Україна займе 31% світової частки у виробництві насіння соняшнику, 34% - у виробництві соняшникової олії, 57% - в його експорті.

На ринку виробників олії України провідними є 10 підприємств. Основне суперництво відбувається між ними. Проаналізуйте конкурентне середовище ринку олії в Україні за моделлю 5 сил конкуренції М. Портера. За даними таблиці 5 оцінити сили конкуренції на ринку:

- 1) розрахувати індекс концентрації і оцінити рівень концентрації у галузі;
- 2) розрахувати індекс Херфіндаля-Хіршмана;
- 3) розрахувати індекс Розенблота.

Таблиця 3.1

#### Провідні виробники олії в Україні

№	Фірма - виробник	Обсяг продажу, тис. т
1	«Кернел» (ТМ «Щедрий Дар», «Стожар» и «Чумак Золота»)	1221,2
2	«Агрокосм» (ТМ «Щедро», «ОЛП», «Запорізький», «ХЖК»)	399,9
3	Мироновский хлебопродукт	356,9
4	Vioil (ТМ «Віоля»)	331,1
5	Cargill	227,9
6	Bunge («Олейна», «Ideal»)	189,2
7	Пологовский МЭЗ («Славія», «Смачна Крапля»)	180,6
8	Дельта Вилмар СНГ	150,5
9	Glencore International AG	124,7
10	Noble Group Limited	123,9
11	Інші виробники	993,3

*Методичні рекомендації до розв'язання задачі*

Коефіцієнт концентрації ( $CR_n$ ) є найбільш поширеним показником монополізації, який відображає сукупну ринкову частку трьох, чотирьох, п'яти або більше найкрупніших підприємств

$$CR_n = \frac{OP_1 + OP_2 + \dots + OP_n}{OP}$$

$OP_i$  – обсяг реалізації продукції  $i$ -го підприємства;

$OP$  – загальний обсяг продажу на ринку.

Ринок вважається безпечним для підтримання нормальної ринкової конкуренції, якщо на ньому присутні 10 і більше фірм, а на одну фірму припадає не більше 31%, на дві – 44%, на три – 54%, на чотири – не більше 63% ринку. Коефіцієнт концентрації, розрахований для чотирьох найкрупніших компаній на ринку  $CR_4$  вважається критично високим, якщо він перевищує 75%.

Індекс Херфіндаля-Хіршмана ( $I_n$ ) є більш інформативним, порівняно з попереднім показником, який розраховується як сума квадратів ринкових часток всіх присутніх на ринку фірм.

$$I_n = \sum D_i^2$$

$D_i$  – частка  $i$ -го підприємства в загальному обсязі продажу на ринку

$n$  – кількість підприємств.

Середовище вважається конкурентним, якщо індекс менший 1000. Якщо значення індексу перевищує 1800, то ринок вважається неконкурентним, і злиття забороняються.

Індекс Розенблюта ( $I_r$ ) дозволяє, крім того, враховувати ранг підприємства в залежності від розміру його частки на ринку

$$I_r = \frac{1}{2\sum (i \cdot D_i) - 1}$$

$i$  – ранг підприємства в залежності від його частки на ринку.

При значенні індексу на рівні 1 ринок є повністю монополізованим.

## **Семінарське заняття 4**

### **Тема 3. Управління конкурентними перевагами**

*Мета заняття:* закріплення теоретичних знань щодо сутності конкурентних переваг та особливостей управління ними, набуття практичних навичок аналізу конкурентних переваг та їх класифікації.

*Питання для самоконтролю*

1. Визначте сутність конкурентних переваг, охарактеризуйте їх види та проаналізуйте їх основні властивості.
2. Проаналізуйте особливості формування конкурентних переваг.
3. Дослідити особливості та принципи управління конкурентними перевагами.

*Доповіді*

2. Особливості управління міжнародними конкурентними перевагами.
3. Піраміда конкурентних переваг та джерела їх формування

*Практичне завдання*

Проаналізуйте конкурентні переваги компанії «Рудь» (природні та набуті, внутрішні та зовнішні, фактичні та потенційні тощо). Запропонуйте ключові напрями вдосконалення управління конкурентними перевагами в даній компанії.

## Семінарське заняття 5

### Тема 4. Конкурентоспроможність товарів і послуг та методи їх оцінки

*Мета заняття:* закріплення теоретичних знань щодо сутності конкурентоспроможності товарів та послуг та особливостей управління ними, набуття практичних навичок аналізу конкурентоспроможності продукції.

#### *Питання для самоконтролю*

1. Визначте сутність конкурентоспроможності товарів, охарактеризуйте основні критерії конкурентоспроможності товарів та послуг.
2. Проаналізуйте основні чинники конкурентоспроможності товарів (послуг).
3. Проаналізуйте процес оцінки рівня конкурентоспроможності товару та охарактеризуйте аналітичні методи оцінки конкурентоспроможності товарів.
4. Охарактеризуйте графічні методи конкурентоспроможності товарів та особливості дослідження конкурентоспроможності послуг.
5. Проаналізуйте основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару.

#### *Доповіді*

1. Якість товару та її основні показники.
2. Особливості дослідження якості послуг та її основні показники

#### *Практичне завдання*

1. Навчальний проект «Оцінка конкурентоспроможності продукції». Методичні рекомендації до виконання проекту на сторінці 18.
2. Кейс «Дослідження конкурентоспроможності товару». За даними таблиці 5.1 порівняти технічні та економічні параметри двох холодильників.

Таблиця 5.1

### Оцінка технічних та економічних параметрів

Показники	Вироби	Базовий виріб
	«Атлант»	«Samsung»
<b>Технічні:</b>		
об'єм камери, л	250	250
термін служби, років	15	17
енергоспоживання, кВт.год\рік	200	200
температура, бали	8	10
дизайн, бали	6	10
гарантійний термін, років	3	3
<b>Економічні, у. о.:</b>		
роздрібна ціна	300	250
вартість доставки	15	10
витрати на ремонт	150	150
витрати на електроенергію	80	80

Завдання:

1. Обчислити одиничні, групові та інтегральний показники конкурентоспроможності. Коефіцієнти вагомості для чинників конкурентоспроможності кожен студент розставляє на власний розсуд.
2. Чи є виріб конкурентоспроможним? Відповідь обґрунтувати.
3. Як можна підвищити конкурентоспроможність виробу, не змінюючи його технічних параметрів?

## Семінарське заняття 6

### Тема 5. Управління конкурентоспроможністю персоналу організації

*Мета заняття:* закріплення теоретичних знань щодо сутності конкурентоспроможності персоналу та особливостей управління ними, набуття практичних навичок аналізу конкурентоспроможності персоналу.

*Питання для самоконтролю*

1. Визначте сутність конкурентоспроможності персоналу та основні передумови її виникнення. Проаналізуйте структуру трудового потенціалу та її роль в конкурентоспроможності персоналу.
2. Дослідити основні підходи до оцінювання конкурентоспроможності персоналу в організації..
3. Проаналізуйте основні засади управління конкурентоспроможністю персоналу та заходи реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможністю персоналу в організації.

*Доповіди*

1. Угода про неконкуренцію у трудових відносинах, її переваги і недоліки.
2. Аутстафінг і його вплив на конкурентоспроможність людських ресурсів на глобальному ринку праці.

## Семінарське заняття 7

### Тема 6. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія та методологія

*Мета заняття:* закріплення теоретичних знань щодо сутності конкурентоспроможності підприємства та її чинників, а також набуття практичних навичок визначення конкурентоспроможності підприємства.

*Питання для самоконтролю*

1. Визначити сутність конкурентоспроможності підприємства, її ознаки та головні чинники.
2. Дослідити особливості графічних та матричних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Визначити основні переваги та недоліки даних методів.
3. Дослідити особливості індексних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Визначити основні переваги та недоліки даних методів.

### Доповіди

1. Матриця Shell та матриця Ансоффа у дослідженні конкурентоспроможності сучасного підприємства.
2. Модель споживчої задоволеності у дослідженні конкурентоспроможності сучасного підприємства.

### Практичне завдання

#### Кейс «Дослідження конкурентоспроможності підприємства»

На основі наведених у таблиці 1 експертних оцінок обчисліть коефіцієнти конкурентоспроможності для кожного з трьох підприємств. Побудуйте порівняльний багатокутник конкурентоспроможності («павутину» конкурентоспроможності).

Таблиця 7.1

#### Експертна оцінка чинників конкурентоспроможності підприємства

Чинник конкурентоспроможності	Середня експертна оцінка			Ранг чинника	Інтегрований факторний показник		
	підприємство				підприємство		
	I	II	III		I	II	III
Товар	3,3	4,0	2,5	0,25			
Стан на ринку	3,4	4,5	4,3	0,15			
Кваліфікація персоналу	3,4	3,8	4,1	0,20			
Фінансовий стан	3,5	4,2	4,2	0,20			
Технології і виробництво	4,0	3,0	3,6	0,20			
Разом				1,00			
Коефіцієнт конкурентоспроможності	-			-			

Прокоментуйте отримані результати.

## Семінарське заняття 8

### Тема 6. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія та методологія

*Мета заняття:* закріплення теоретичних знань щодо сутності конкурентоспроможності підприємства, а також особливостей управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства.

#### Питання для самоконтролю

1. Дослідити особливості управління конкурентоспроможністю підприємства, його мету та принципи..
2. Проаналізувати процес управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства.

### Доповіди

1. Механізм забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства.
2. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому ринку.

## Семінарське заняття 9

### Тема 7. Оцінка конкурентного потенціалу та ризику підприємства

*Мета заняття:* закріплення теоретичних знань щодо сутності конкурентного потенціалу та ризику, його основних індикаторів, а також особливості управління конкурентними ризиками

*Питання для самоконтролю*

1. Визначити сутність конкурентного потенціалу підприємства, його складові.
2. Охарактеризувати сутність та основні причини та індикатори конкурентного ризику
3. Дослідити особливості управління конкурентними ризиками підприємства.

## Семінарське заняття 10

### Тема 8. Конкурентні стратегії підприємства

*Мета заняття:* закріплення теоретичних знань щодо сутності та видів конкурентної стратегії підприємства, а також особливостей побудови та забезпечення реалізації стратегії.

*Питання для самоконтролю*

1. Дослідити сутність конкурентної стратегії та її класифікацію.
2. Проаналізувати класифікацію конкурентних стратегій за М. Портером та її модифікацію.
3. Охарактеризувати основні етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії.
4. Дослідити особливості забезпечення (ресурсного, інформаційного тощо) реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

*Доповіді*

1. Конкурентні стратегії Ф. Котлера та їх особливості.
2. Конкурентні стратегії П. Друкера та їх особливості.
3. Сучасні модифікації конкурентних стратегій М. Портера.

## Семінарське заняття 11

### Тема 8. Діагностика регіональної конкурентоспроможності

*Мета заняття:* закріплення теоретичних знань щодо сутності регіональної конкурентоспроможності, дослідження чинників впливу та конкурентних переваг сучасного регіону, а також практичне застосування сучасних методологічних підходів до оцінки конкурентоспроможності регіонів.

*Питання для самоконтролю*

1. Дослідити сутність конкурентоспроможності регіону та визначити провідні фактори впливу.
2. Проаналізувати чинники забезпечення конкурентоспроможності територій.
3. Охарактеризувати конкурентні переваги регіону і особливості їх формування.
4. Дослідити методологічні підходи до визначення конкурентоспроможності територій.

### *Доповіді*

1. Індекс конкурентоспроможності міст України: компоненти, особливості обрахунку та рейтинг міст.
2. Індекс регіонального ділового середовища в Україні

## **Семінарське заняття 12**

### **Тема 10. Управління конкурентоспроможністю національної економіки**

*Мета заняття:* закріплення теоретичних знань щодо сутності національної конкурентоспроможності та її чинників, а також дослідження сучасних підходів до оцінювання національної конкурентоспроможності.

#### *Питання для самоконтролю*

1. Дослідити сутність конкурентоспроможності національної економіки та визначити провідні чинники впливу.
2. Проаналізувати сучасні підходи до оцінювання національної конкурентоспроможності.
3. Охарактеризувати міжнародні інструменти рейтингових оцінок національної конкурентоспроможності.
4. Дослідити кластеризації економіки у процесі підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

### *Доповіді*

1. Проаналізувати особливості розрахунку Індексу глобальної конкурентоспроможності та місце України в ньому.
2. Дослідити рейтинг провідних країн за індексом конкурентоспроможності бізнесу. Оцінити позиції України

## **НАВЧАЛЬНИЙ ПРОЄКТ**

Навчальний проєкт «Оцінка конкурентоспроможності продукції» є формою наскрізних практичних завдань, виконання яких потребує засвоєння змісту конкретних тем з дисципліни та отримання навиків використання набутих знань шляхом проведення певних розрахункових завдань і формулювання висновків.

#### *Загальна інформація щодо навчального проєкту*

Навчальний проєкт є результатом командної роботи. Рекомендована кількість учасників має складати 2-5 студенти. Кожен із студентів має бути залучений до виконання ряду завдань, які визначить команда проєкту.

Метою навчального проєкту є систематизація, поглиблення, узагальнення, закріплення та практичне застосування знань студентів з дисципліни та розвиток навичок самостійної роботи.

Навчальний проєкт передбачає оформлення звіту та представлення результатів у вигляді презентації, а також публічний захист.

Звіт оформляється на аркушах паперу А4. Всі сторінки повинні обов'язково бути пронумеровані (нумерація розпочинається з титульної сторінки, на якій номер не

ставиться). Текстова частина наводиться в друкованому або рукописному вигляді. Поля аркушів: ліве – 2,5 см, праве, верхнє і нижнє – 1,5 см, шрифт – Times New Roman 14 пт., міжрядковий інтервал – 1,5. У звіті мають бути описані всі етапи проведення оцінки конкурентоспроможності продукції (послуги) та їх виконавців, результати опитування, покликання на анкету і т.д. Всі ілюстрації, таблиці, схеми повинні бути пронумеровані та підписані.

Всі інформаційні джерела, використані при підготовці проєкту, повинні бути зазначені у списку інформаційних джерел наприкінці роботи. Список повинен містити більше, ніж 5 інформаційних джерел, кожне з яких описане відповідно до загальних правил.

Максимальна оцінка за навчальний проєкт становить 20 балів на команду. Розподіл балів за елементами проєкту, що виконані окремим студентом визначається керівником проєкту.

Хід виконання навчального проєкту

**Етапи:**

- 1) Визначення об'єкту дослідження (товару або послуги);
- 2) За певним критерієм обрати товар-конкурент, що стане базою порівняння (маркетингово-збутові, діяльність в одному інтервалі параметрів "ціна-якість", пропонування покупцям аналогічних послуг та технічної допомоги в експлуатації тощо)
- 3) Формування номенклатури критеріїв конкурентоспроможності, тобто визначення одиничних показників досліджуваного і базового товарів за технічними та економічними показниками
- 4) Дослідження коефіцієнта вагомості кожного критерію
- 5) Визначення рівня конкурентоспроможності товару.

Для визначення конкурентоспроможності досліджуваного товару необхідно обрати серед ринкових аналогів базовий варіант, який найкраще задовольняє потреби споживача і з яким порівнюють даний товар. Вибір базового зразка є одним із найбільш відповідальних моментів аналізу конкурентоспроможності товару. Помилка на цьому етапі може призвести до викривлення результатів всієї роботи. Зразок повинен належати до тієї ж групи товарів, що й виріб, який аналізується. Він повинен бути на найбільш показовим для даного ринку, як такий, що завоював найбільшу кількість переваг покупців.

При використанні спрощеної методики розрахунку конкурентоспроможності вирізняють технічні і економічні параметри конкурентоспроможності. Перелік даних критеріїв здійснюють на основі опитування споживачів.

До технічних параметрів відносяться ті, які характеризують технічний рівень і якість товару, а саме: класифікаційні, конструктивні, нормативні, ергономічні, естетичні параметри. При цьому розрізняють "жорсткі" і "м'які" споживацькі параметри, які складають корисний ефект товару. "Жорсткі" параметри описують найважливіші функції товару і пов'язані з ними основні характеристики, які задані конструктивними

особливостями виробу. "М'які" параметри характеризують естетичні властивості товару, у тому числі дизайн, колір, упаковку та ін.

Група економічних параметрів враховує, окрім вартості придбання товару (витрати на купівлю товару), ще і його подальшу експлуатацію (витрати, пов'язанні із споживанням товару, - пальне, ремонт, монтаж і доставка (для деяких товарів), запасні частини). Більш конкурентоспроможним на ринку є той товар, в якого мінімальна *ціна споживання* (сума витрат на купівлю товару і витрат на споживання товару), а не той, за який просять мінімальну ціну.

Після визначення набору споживчих параметрів встановлюють їх ієрархію. При цьому висувають на перший план ті з них, які мають найбільшу значимість для споживача. Для цього команді необхідно провести опитування для визначення коефіцієнта вагомості. Множинність показників споживчих властивостей товару зумовлює необхідність встановлення ієрархії всіх параметрів, які взято до розгляду. Насамперед потрібно визначити ті властивості, які мають найбільшу значущість (вагу) для споживача. Вагу кожного параметра визначаємо експертним шляхом. Для оцінки застосовуємо 5 бальну шкалу (1 бал - найменше значення, 5 - найбільше).

Крім того для визначення коефіцієнтів вагомості кожного чинника потрібно скористалися формулою Фішборна (1):

$$a_i = 2 \cdot (n - r_i + 1) / n \cdot (n + 1), \text{ (для всіх } i \text{ від 1 до } n)$$

де:  $a_i$  - коефіцієнт вагомості  $i$ -го критерію;

$n$  - кількість критеріїв оцінки;

$r_i$  - ранг присвоєний  $i$ -му показнику.

Ранг визначається за сумою усіх балів при опитуванні.

Дослідження конкурентоспроможності продукції (послуги) здійснюється за допомогою розрахунково-аналітичного методу. Для того, щоб дати об'єктивну оцінку конкурентоспроможності товару (послуги) визначають набір порівняльних параметрів товару.

Але не всі конкурентні показники можна оцінити кількісно. Якщо це неможливо, то застосовують експертну методику оцінки цих показників і їхньої вагомості використовуючи анкетування!

Найчастіше розрахунок *інтегрального показника конкурентоспроможності товару* ( $K_{int}$ ) здійснюють за формулою:

$$K_{int} = I_{ТП} / I_{ЕП}, \quad (2)$$

де  $I_{ТП}$  - індекс технічних параметрів (індекс якості);  $I_{ЕП}$  - індекс економічних параметрів (індекс цін).

Для розрахунку індексу технічних параметрів використовують формулу:

$$I_{ТП} = \sum_{i=1}^n q_i * v_i, \quad (3)$$

де  $q_i$  - одиничний показник  $i$ -го технічного параметра;  $v_i$  - коефіцієнт вагомості  $i$ -го параметра.

Численні одиничні показники *технічних параметрів* визначаються таким чином:

$$q_i = P_{оцін} / P_{баз}, \quad (4)$$

де  $P_{оцін}$  – значення конкретного параметра оцінюваного виробу;  $P_{баз}$  - значення цього ж параметра базового виробу.

Для розрахунку *індексу економічних параметрів* використовують формулу:

$$I_{ЕП} = Ц_{спож}^{оцін} / Ц_{спож}^{баз} \quad (5)$$

де  $Ц_{спож}^{оцін}$ ,  $Ц_{спож}^{баз}$  – ціна споживання відповідно оцінюваного та базового виробів, що розраховується у наступний спосіб:

$$Ц_{спож}^{оцін} = Ц_{продажу} + M \quad (6)$$

де  $Ц_{продажу}$  – продажна ціна товару;  $M$  - сумарні витрати споживання, пов'язані з експлуатацією товару протягом усього періоду його служби.

Якщо  $K_{інт} > 1$ , то оцінюваний товар вважається більш конкурентоспроможним, ніж товар-аналог, обраний базу для порівняння; якщо  $K_{інт} < 1$ , то рівень конкурентоспроможності оцінюваного товару є нижчим, ніж у товару - суперника; якщо  $K_{інт} = 1$ , то ця ситуація інтерпретується як тотожність рівнів конкурентоспроможності обох товарів. Безумовно, мета виробника – отримати  $K_{інт} > 1$ , цілеспрямовано збільшуючи  $I_{ТП}$  та зменшуючи  $I_{ЕП}$ .

Скорочений приклад анкети

[https://docs.google.com/forms/d/18Uq9w1XfjdP3iLq22RKNqX15ovC-BVbSYA1G5aW\\_PQ/preview](https://docs.google.com/forms/d/18Uq9w1XfjdP3iLq22RKNqX15ovC-BVbSYA1G5aW_PQ/preview)

## ПЕРЕЛІК ТЕОРЕТИЧНИХ ПИТАНЬ ДЛЯ СКЛАДАННЯ ІСПИТУ

1. Економічна сутність конкуренції та її види.
2. Конкурентні ринки і їх структура.
3. Конкурентоспроможність суб'єкта конкуренції та її основні ознаки.
4. Конкурентне середовище: поняття, складові та класифікація.
5. Конкурентна сила ринку.
6. Аналіз діяльності конкурентів.
7. Бенчмаркінг: сутність, види та етапи здійснення.
8. Сутність та види конкурентної розвідки.
9. Конкурентні переваги: сутність, класифікація та властивості.
10. Еволюція концепцій конкурентних переваг.
11. Стадії формування конкурентних переваг.
12. Технологія забезпечення конкурентних переваг.
13. Управління конкурентними перевагами.
14. Конкурентоспроможність товарів і послуг: сутність та критерії.
15. Чинники конкурентоспроможності товарів і послуг.
16. Оцінка конкурентоспроможності товарів і послуг.
17. Якість товару – основний важіль забезпечення його конкурентоспроможності
18. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару.
19. Сутність конкурентоспроможності персоналу та чинники, що її визначають
20. Загальна характеристика підходів до оцінювання конкурентоспроможності персоналу
21. Управління конкурентоспроможністю персоналу.
22. Конкурентоспроможність підприємства: поняття, чинники впливу.

23. Оцінка конкурентоспроможності підприємства.
24. Управління конкурентоспроможністю підприємства.
25. Управлінські технології формування конкурентоспроможності підприємств.
26. Конкурентний потенціал підприємства, його складові.
27. Сутність конкурентного статусу підприємства.
28. Методика оцінювання конкурентного статусу.
29. Конкурентна позиція підприємства.
30. Оцінка та управління конкурентними ризиками.
31. Конкурентні стратегії: поняття та види.
32. Процес побудови конкурентних стратегій.
33. Забезпечення розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.
34. Регіон як суб'єкт конкурентної боротьби в умовах глобалізації.
35. Чинники забезпечення конкурентоспроможності територій.
36. Конкурентні переваги і їх роль у забезпеченні комплексного розвитку регіону.
37. Методологічні підходи до дослідження конкурентоспроможності територій.
38. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та чинники.
39. Підходи до оцінювання національної конкурентоспроможності.
40. Міжнародні інструменти рейтингових оцінок національної конкурентоспроможності.
41. Програми підвищення рівня національної конкурентоспроможності.
42. Особливості кластеризації економіки.
43. Основні форми міжнародної конкуренції.
44. Сучасні моделі конкурентоспроможності національних економік.
45. Конкурентоспроможність галузей у світовому господарстві.
46. Аналіз і оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства.
47. Стратегії компаній на міжнародних ринках.
48. Конкурентоспроможність товарів і послуг на світовому ринку.

## **РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЩО ПРИСВОЮЄТЬСЯ СТУДЕНТАМ**

Оцінювання проводиться за 100-бальною шкалою. Бали нараховуються за наступним співвідношенням:

- практичні заняття: 15 % семестрової оцінки; максимальна кількість балів – 25.
- контрольні заміри (модулі): 15 % семестрової оцінки; максимальна кількість балів – 15.
- індивідуальне завдання: 20 % семестрової оцінки; максимальна кількість балів – 10.
- іспит: 50 % семестрової оцінки. Максимальна кількість балів – 50.

Підсумкова максимальна кількість балів – 100.

При викладанні дисципліни «Управління конкурентоспроможністю» використовуються такі методи контролю:

Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних занять й змістових модулів і має за мету перевірку рівня підготовки студента до виконання конкретної роботи. Його інструментами є контрольні роботи і тестування.

Об'єктами поточного контролю знань студентів з дисципліни «Управління конкурентоспроможністю» є:

- 1) систематичність та активність роботи на практичних заняттях;

- 2) виконання модульних (контрольних) завдань;
- 3) виконання самостійних (індивідуальних) завдань;

При оцінці систематичності та активності роботи студента на практичних заняттях враховується:

- рівень знань, продемонстрований у відповідях на практичних заняттях;
- активність при обговоренні дискусійних питань;
- результати виконання практичних робіт, завдань поточного контролю тощо.

При оцінці виконання модульних (контрольних) завдань враховується загальний рівень теоретичних знань та практичні навички, набуті студентами під час опанування відповідного змістовного модуля.

Контроль за навчально-пізнавальною діяльністю студентів є важливим структурним компонентом навчально-виховного процесу. Підсумкове оцінювання знань студентів здійснюється за поточним, проміжним та підсумковим контролем знань протягом семестру.

З метою перевірки якості підготовки, знань, умінь студента з дисципліни використовуються такі засоби оцінювання:

- для поточного контролю – усне опитування, проведення тестування, розв'язування задач, розгляд ситуацій;
- для проміжного контролю – проведення модульного контролю, що включають тестування, теоретичні питання;
- для підсумкового контролю – проведення підсумкового іспиту

*Засоби поточного контролю:*

<b>Засоби контролю</b>	<b>Кількість балів</b>
Поточне опитування на практичних заняттях	25
Тестування за змістовим модулем 1	5
Тестування за змістовим модулем 2	5
Тестування за змістовим модулем 3	5
Індивідуальне завдання	10

*Засоби підсумкового контролю:*

<b>Засоби контролю</b>	<b>Кількість балів</b>
	Денна
Письмовий іспит	50

Письмові роботи: Очікується, що студенти виконають індивідуальне письмове завдання.

Академічна доброчесність: Очікується, що роботи студентів будуть їх оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Відсутність посилань на використані джерела, фабрикування джерел, списування, втручання в роботу інших студентів становлять, але не обмежують, приклади можливої академічної недоброчесності. Виявлення ознак академічної недоброчесності в письмовій роботі студента є підставою для її незарахування викладачем, незалежно від масштабів плагіату чи обману.

Відвідання занять є важливою складовою навчання. Очікується, що всі студенти відвідають усі лекції і практичні заняття курсу. Студенти мають інформувати викладача про неможливість відвідати заняття. У будь-якому випадку студенти

зобов'язані дотримуватися усіх строків визначених для виконання усіх видів письмових робіт, передбачених курсом.

Література. Уся література, яку студенти не зможуть знайти самостійно, буде надана викладачем виключно в освітніх цілях без права її передачі третім особам. Студенти заохочуються до використання також й іншої літератури та джерел, яких немає серед рекомендованих.

Політика виставлення балів. Враховуються бали набрані на поточному, проміжному оцінюванні та самостійній роботі. При цьому обов'язково враховуються присутність на заняттях та активність студента під час практичного заняття; недопустимість пропусків та запізнь на заняття; користування мобільним телефоном, планшетом чи іншими мобільними пристроями під час заняття в цілях не пов'язаних з навчанням; списування та плагіат; несвоєчасне виконання поставленого завдання і т. ін.

Оцінювання знань студента здійснюється за 100-бальною шкалою (університету, національною та ECTS):

Оцінка в балах	Оцінка ECTS	Визначення	За національною шкалою
90-100	A	Відмінно	Відмінно
81-89	B	Дуже добре	Добре
71-80	C	Добре	
61-70	D	Задовільно	Задовільно
51-60	E	Достатньо	
0-50	FX	Не достатньо	Незадовільно

Загалом, оцінювання знань студента ґрунтується на таких критеріях:

Оцінка „відмінно/зараховано“:

- студент у повному обсязі володіє програмним матеріалом,
- вільно і логічно-аргументовано висвітлює проблеми управління конкурентоспроможністю,
- бачить місце питання, яке розглядається, у контексті загальної теорії конкурентоспроможності,
- при відповіді на питання посилається на рекомендовану програмою курсу додаткову науково-монографічну літературу,
- вміє показати методологічне значення теорій і систем управління конкурентоспроможністю для вибору шляхів вирішення конкретних соціально-економічних прикладних проблем.

Оцінка „добре/зараховано“:

- студент володіє фактичним матеріалом курсу, але допускає окремі неістотні помилки,
- висновки й узагальнення, які він зробив, не є вичерпними,
- відсутні посилання на додаткову літературу,
- практичне застосування теоретичних знань є дещо розпливчастим.

Оцінка „задовільно/зараховано“:

- студент в основному володіє фактичним матеріалом курсу, але в окремих аспектах питань припускається істотних помилок,

- не в змозі самостійно робити чіткі закінчені висновки й узагальнення та пов'язати теоретичні знання з практикою,
- виклад матеріалу утруднений, неповною мірою використовується категоріальний апарат навчальної дисципліни.

Оцінка „незадовільно/незараховано“:

- студент не володіє матеріалом курсу, не орієнтується у його проблематиці,
- при спробі викладу матеріалу припускається грубих помилок,
- не може зробити жодних висновків та узагальнень,
- не бачить взаємозв'язку теорії та практики, яка розглядається.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Базова:

1. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / Л.В. Балабанова, Г.В. Кривенко, І.В. Балабанова. – 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. – Д.: НМетАУ, 2019. – 49 с.
3. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2018. – 352 с.
4. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.
5. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник / П'ятницька Г.Т., П'ятницька Н.О., Шумська С.С., Федорченко Н.В., Гелич А.О., П'ятницький Д.В. За заг. ред. д-р. екон. наук., проф. Г.Т. П'ятницької. – К.: Видавничий дім «Кондор», 2017. – 700 с
6. Цибульська, Е.І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка / Е. І. Цибульська ; Нар. укр. акад. – Харків : Вид-во НУА, 2018. – 320 с.

### Допоміжна:

1. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації [Текст] : монографія / Л. Л. Антонюк. - К. : КНЕУ, 2004. - 275 с.
1. Бабій Л. Конкуренція у міжнародному бізнесі: навчальний посібник / Л. Бабій. – К.: Університет економіки та права „КРОК”, 2010. – 152 с.
2. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики: Підручник. / З. М. Борисенко. – К.: Таксон, 2006. – 704 с.
3. Гіл, Ч. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку: монографія / Ч. Гіл ; Р.Ткачук. - К. : Вид-во Соломії Павличко „Основи”, 2001. - 856 с.
4. Довгань Л. Є. Конкурентоспроможність підприємств. Монографія. / Л. Є. Довгань. – К.: ІВЦ Вид-во „Політехніка”, 2004. – 144 с.
5. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: навчальний посібник / Л. С. Кобиляцький. - К. : Зовнішня торгівля, 2003. - 304 с.
6. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Навч. посібник. – Київ : КНЕУ, 2006. – 270 с.
7. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): навчальний посібник / За ред. І.Ю. Сіваченка . - К.: ЦУЛ, 2003. - 186 с.

8. Martin R.L. A Study on the Factors of Regional Competitiveness: A draft final report for The European Commission Directorate-General Regional Policy. – 2003. – 184 p.

#### **Інформаційні ресурси:**

1. Журнал „СТРАТЕГИИ” (<http://www.strategy.com.ua>)
2. Журнал „ФИНАНСИСТ” (<http://www.finansist-club.com>)
3. Журнал „Управление компанией” (<http://management.web-standart.net/>)
4. Журнал „Новый маркетинг” (<http://marketing.web-standart.net/>)
5. Журнал „HRMagazine” (<http://hrmagazine.com.ua/>)
6. Щотижневик „Комп&ньоН” (<http://www.companion.ua/>)
7. Щотижневик „Власть денег” (<http://www.dsnews.ua/>)
8. Щотижневик „БИЗНЕС” (<http://www.business.ua/>)
9. Интернет-портал для управлінців „Менеджмент.com.ua” (<http://www.management.com.ua/>)
10. Рада конкурентоспроможності України (<http://compete.org.ua/>)
11. Country Brand Index ([www.futurebrand.com](http://www.futurebrand.com))
12. Global Competitiveness Report ([www.weforum.org](http://www.weforum.org))
13. Nation Brand Index ([www.gfkamerica.com](http://www.gfkamerica.com)) .
14. World Competitiveness Yearbook ([www.imd.ch/wcy](http://www.imd.ch/wcy)).

Львівський національний університет імені Івана Франка, економічний факультет  
кафедра менеджменту: м. Львів, пр. Свободи, 18, кім. 304.