

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра міжнародної економіки та туризму

О.Б.Чернега, Ю.Г. Бочарова

**УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Методичні рекомендації для вивчення дисципліни

**Кривий Ріг
2017**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра міжнародної економіки та туризму

О.Б.Чернега, Ю.Г. Бочарова

**УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Методичні рекомендації для вивчення дисципліни

Затверджено на засіданні
кафедри міжнародної економіки та
туризму
Протокол №_5_
від “26” січня 2017 р.

Схвалено навчально-методичною радою
ДонНУЕТ
Протокол №5
від “27” лютого 2017 р.

Кривий Ріг
2017

УДК 339.9 (076.5)
ББК 65.298-21я73
Ч 49

Рецензенти:

С.В. Маловичко - докт. екон. наук, доцент

Г.О. Горіна - канд. екон. наук, доцент

Чернега, О.Б.

Ч 49 Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств [Текст] : метод. рек. до вивч. дисц. / О.Б Чернега ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. міжнар. економіки та туризму. – Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2017. – 89 с.

Методичні рекомендації призначені для студентів всіх форм навчання і включають інформацію щодо змісту модулів та тем дисципліни, планів семінарських занять, завдань для самостійного вивчення та розподілу балів за видами робіт, що виконуються студентами протягом вивчення дисципліни. Методичні рекомендації містять перелік питань для підготовки до підсумкового контролю та перелік основної та додаткової літератури.

УДК 339.9 (076.5)
ББК 65.298-21я73

© Чернега О.Б., 2017

© Донецький національний
університет економіки і торгівлі імені
Михайла Туган-Барановського, 2017

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ЧАСТИНА 1. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ.....	7
ЧАСТИНА 2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ ДО СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ.....	25
Змістовий модуль 1. Управління конкурентоспроможністю підприємства	26
Змістовий модуль 2. Міжнародна конкурентоспроможність національної економіки	52
ЧАСТИНА 3. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ.....	56
Змістовий модуль 1. Управління конкурентоспроможністю підприємства	57
Змістовий модуль 2. Міжнародна конкурентоспроможність національної економіки	83

ВСТУП

В умовах нестабільності зовнішнього середовища, посилення взаємозалежності між окремими регіонами, національними господарствами та підприємствами найважливішою умовою економічного зростання національної економіки є підвищення конкурентоспроможності її товаровиробників.

Дисципліна «Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства» передбачає надання студентам теоретичних знань та формування практичних навичок з оцінки рівня міжнародної конкурентоспроможності товарів, підприємств та національних економік; формування та реалізації інноваційних стратегій управління суб'єктами міжнародних економічних відносин.

Завдання дисципліни: ознайомлення з категоріальним та понятійним апаратом, надання знань щодо особливостей управління конкурентоспроможністю підприємства, регіону, національної економіки; ознайомлення з принципами і методами підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єктів міжнародних економічних відносин; формування навичок управління факторами міжнародної конкурентоспроможності підприємств, регіонів, національної економіки.

Зміст дисципліни розкривається у восьми темах, об'єднаних у два змістових модулі: «Управління конкурентоспроможністю підприємства», «Міжнародна конкурентоспроможність національної економіки».

Вивчення дисципліни дозволяє сформувати наступні професійні компетенції:

- визначення основних рушійних сил та методів конкурентної боротьби;
- визначення конкурентних моделей ринків;
- визначення основних факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності соціально-економічних систем;
- встановлення головних напрямків державного регулювання конкуренції;
- визначення та характеристика основних етапів оцінки рівня конкурентоспроможності товарів та послуг;
- аналіз та оцінка рівня конкурентоспроможності товарів та послуг;
- виявлення механізму впливу споживчої лояльності на прибутковість бізнесу;
- застосування основних положень теорії споживчої цінності для аналізу та управління рівнем конкурентоспроможності товарів та послуг;
- оцінка впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на рівень конкурентоспроможності підприємства;
- встановлення взаємозв'язку між конкурентними перевагами та рівнем конкурентоспроможності підприємства;
- виявлення механізмів розвитку конкурентних переваг та ключових компетенцій підприємства;
- встановлення ролі держави у формуванні високої конкурентоспроможності національних товаровиробників;
- застосовування основних методичних підходів до оцінки рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства;

характеристика галузей світової економіки;
 визначення характеру та домінуючих форм конкурентної боротьби у галузях світової економіки;
 визначення основних етапів та застосування галузевого аналізу;
 характеристика та застосування моделі п'яти сил конкуренції М. Портера;
 аналіз стратегічних груп, в тому числі оцінка конкурентної позиції стратегічної групи в галузі та конкурентної позиції підприємства в межах стратегічної групи;
 обґрунтування необхідності проведення галузевого аналізу для визначення найбільш ефективної конкурентної стратегії підприємства в галузі;
 встановлення взаємозв'язку між джерелами конкурентних переваг та ланцюжком цінностей галузі;
 визначення зв'язку між рівнем кластеризації економіки та рівнем її ефективності;
 визначення детермінантів конкурентних переваг країни та їх вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства;
 визначення сутності поняття «система управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства»;
 встановлення особливостей менеджменту витрат;
 визначення інструментів менеджменту якості поставок;
 визначення етапів розвитку менеджменту якості;
 класифікація державних програм в області якості;
 характеристика механізмів технологічного менеджменту;
 встановлення особливостей управління часовими параметрами діяльності підприємства;
 характеристика конкурентних стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємств;
 характеристика основних методів розробки стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
 обґрунтування необхідності врахування факторів зовнішнього середовища, ланцюжка цінностей галузі для розробки стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
 визначення умов формування довгострокових конкурентних переваг підприємства;
 виявлення механізму підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності та забезпечення досягнення довгострокових конкурентних переваг підприємства;
 класифікація стратегій досягнення міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
 визначення основних факторів забезпечення та підвищення конкурентоспроможності регіонів на мікро-, мезо-, макро- та глобальному рівнях;
 визначення сутності та джерел регіональних конкурентних переваг;
 характеристика конкурентоспроможності соціально-економічних систем макрорівня агрегування;
 визначення факторів конкурентоспроможності соціально-економічних

систем макрорівня агрегування;

характеристика основних методичних підходів до аналізу та оцінки рівня конкурентоспроможності соціально-економічних систем макрорівня агрегування;

характеристика основних стадій розвитку конкуренції та основних сучасних моделей забезпечення конкурентоспроможності національних економік;

характеристика антимонопольного законодавства України та інших країн світу;

визначення особливостей наддержавного регулювання конкуренції;

визначення та аналіз основних факторів забезпечення конкурентоспроможності в умовах глобалізації;

визначення та характеристика глобальних конкурентних переваг та їх джерел;

характеристика стратегій забезпечення конкурентоспроможності в умовах глобалізації.

ЧАСТИНА 1.
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

1. Опис дисципліни

Найменування показників	Характеристика дисципліни	
	денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів - 6	Обов'язкова дисципліна спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»	
Загальна кількість годин – 180	Семестр	
	1-й	1-й
	Лекції	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 3,3 самостійної роботи студента – 6,7	24 год.	10 год.
	Практичні, семінарські	
	36 год.	8 год.
	Лабораторні	
	-	-
	Самостійна робота	
	120 год.	162 год.
	Вид контролю: екзамен	

2. Ціль та завдання дисципліни

Мета - формування професійних компетентностей щодо управління міжнародною конкурентоспроможністю продукції, підприємства, регіону, національної економіки та формування умінь аналізувати чинники, що впливають на рівень конкурентоспроможності, планувати та організовувати діяльність по підвищенню її рівня.

Завдання: ознайомлення з категоріальним апаратом, надання знань щодо особливостей управління конкурентоспроможністю підприємства, регіону, національної економіки; вивчення принципів і методів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, регіону, національної економіки; набуття вмінь визначати показники та фактори міжнародної конкурентоспроможності, розробляти стратегію її підвищення та організовувати діяльність щодо реалізації стратегії.

3. Структура дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин									
	денна форма					заочна форма				
	усього	у тому числі				усього	у тому числі			
		л	п	лаб.	сам. робота		л	п	лаб.	сам. робота
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Змістовий модуль 1. Управління конкурентоспроможністю підприємства										
Тема 1. Конкуренція в системі ринкової економіки	8	2	2		4					
Тема 2. Конкурентоспроможність товарів та послуг на світовому ринку	10	2	2		6					
Тема 3. Фактори забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства	18	4	4		10					
Тема 4. Аналіз та оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства	12	2	2		8					
Тема 5. Конкурентоспроможність галузей у світовому господарстві	22	4	6		12					
Тема 6. Стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства	20	2	6		12					
Тема 7. Система управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства	20	2	6		12					
Разом за змістовим модулем 1	110	18	28		64					
Змістовий модуль 2. Міжнародна конкурентоспроможність національної економіки										
Тема 8. Сучасні моделі конкурентоспроможності національних економік	18	2	4		12					
Тема 9. Регулювання конкуренції на національному і міжнародному рівнях	22	4	4		14					
Разом за змістовим модулем	40	6	8		26					

2										
Усього годин	150	24	36	-	90					
Курсова робота	30	-	-	-	30					
Всього	180	24	36	-	120					

4. Теми семінарських/практичних/лабораторних занять

№ з/п	Вид та тема семінарського заняття	Кількість годин
1	Семінар - дискусія Конкуренція та розвиток	2
2	Семінар - дискусія Конкурентоспроможність товарів та послуг на світовому ринку	2
3	Семінар – дискусія Зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства	2
4	Семінар - дискусія Теорія можливостей та ресурсів	2
5	Семінар - дискусія Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства	2
6	Семінар - дискусія Галуzeвий аналіз	2
7	Семінар - дискусія Стратегічні групи підприємства	2
8	Семінар - дискусія Конкурентоспроможність галузей національної економіки	2
9	Семінар - дискусія Класифікація конкурентних стратегій	2
10	Семінар - дискусія Процес розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства	2
11	Семінар - дискусія Механізм реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства	2
12	Семінар - дискусія Принципи та методи управління конкурентоспроможністю підприємства	2
13	Семінар - дискусія Управління якістю продукції і процесів	2
14	Семінар - дискусія Управління технологічними та часовими ресурсами	2
15	Семінар - дискусія Оцінка конкурентоспроможності національних економік	2
16	Семінар - дискусія Моделі конкурентоспроможності національних економік	2
17	Семінар - дискусія Регулювання конкуренції на міжнародному рівні	2
18	Семінар - дискусія Конкурентне право та політика України	2

5. Індивідуальні завдання

1. Підготовка оглядів періодичної літератури і наукових монографій.
2. Підготовка рефератів (доповідей) та наукових статей.
3. Аналіз доповідей міжнародних організацій.

6. Обсяги, зміст та засоби діагностики самостійної роботи

Вид та тема семінарських занять	Кількість годин самостійної роботи	Зміст самостійної роботи	Засоби діагностики
Змістовий модуль 1. Управління конкурентоспроможністю підприємства			
1. Семінар-дискусія Конкуренція та розвиток	4	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань 2. Самотестування 3. Підготовка до обговорення кейсів	Усне опитування, письмове індивідуальне тестування, спостереження за участю в дискусії
2. Семінар-дискусія Конкурентоспроможність товарів та послуг на світовому ринку	6	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань 2. Самотестування 3. Підготовка до обговорення кейсів	Усне опитування, письмове індивідуальне тестування, спостереження за участю в дискусії, оцінювання розв'язання задачі
3. Семінар-дискусія Зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства	5	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань 2. Підготовка до обговорення кейсу	Усне опитування, спостереження за участю в дискусії
4. Семінар-дискусія Теорія можливостей та ресурсів	5	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань 2. Самотестування	Усне опитування, письмове індивідуальне тестування
5. Семінар-дискусія Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства	8	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань 2. Самотестування	Усне опитування, письмове індивідуальне тестування, оцінювання розв'язання задачі
6. Семінар-дискусія Галузевий аналіз	4	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань 2. Підготовка до обговорення кейсу 3. Підготовка до письмового опитування	Усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії
7. Семінар-дискусія	4	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої	Усне опитування,

Стратегічні групи підприємства		літератури для обговорення теоретичних питань 2. Підготовка до письмового опитування	письмове опитування, спостереження за участю в дискусії
8. Семінар-дискусія Конкурентоспроможність галузей національної економіки	4	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань 2. Самотестування	Усне опитування, письмове індивідуальне тестування, спостереження за участю в дискусії
9. Семінар-дискусія Класифікація конкурентних стратегій	4	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань 2. Підготовка до письмового опитування 3. Підготовка до обговорення кейсу	Усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії
10. Семінар-дискусія Процес розроблення стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства	4	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань 2. Підготовка до письмового опитування 3. Підготовка до обговорення кейсу	Усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії
11. Семінар-дискусія Механізм реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства	4	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань 2. Самотестування 3. Підготовка до обговорення кейсу	Усне опитування, письмове індивідуальне тестування, спостереження за участю в дискусії
12. Семінар-дискусія Принципи та методи управління конкурентоспроможністю підприємства	4	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань 2. Підготовка доповіді 3. Підготовка до обговорення кейсу	Усне опитування, оцінювання доповіді, спостереження за участю в дискусії, оцінювання доповіді
13. Семінар-дискусія Управління якістю продукції і процесів	4	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань 2. Підготовка доповіді 3. Підготовка до обговорення кейсу	Усне опитування, оцінювання доповіді, спостереження за участю в дискусії, оцінювання доповіді
14. Семінар-дискусія Управління технологічними та часовими ресурсами	4	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань 2. Самотестування 3. Підготовка до обговорення кейсу 4. Підготовка доповіді	Усне опитування, письмове індивідуальне тестування, спостереження за участю в дискусії, оцінювання доповіді
Разом змістовий модуль 1	64		
Змістовий модуль 2. Міжнародная конкурентоспроможність національної економіки			
15. Семінар-дискусія Оцінка конкурентоспроможності національних економік	6	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань 2. Підготовка до обговорення кейсу	Усне опитування, спостереження за участю в дискусії
16. Семінар-дискусія Моделі конкурентоспроможності	6	1. Підготовка доповіді	Оцінювання доповіді

національних економік			
17. Семінар-дискусія Регулювання конкуренції на національному рівні	6	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань 2. Підготовка до письмового опитування	Усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії
18. Семінар-дискусія Конкурентне право та політика України	8	1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань 2. Самотестування	Усне опитування, спостереження за участю в дискусії, письмове індивідуальне тестування
Разом змістовий модуль 2	26		
Разом	90		

7. Матриця зв'язку між дисципліною/ змістовим модулем, результатами навчання та компетентностями

Результати навчання	Компетентності											
	Загальні							Предметно-спеціальні				
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5
1. знання і розуміння теорій конкуренції та конкурентоспроможності								+			+	
2. знання і розуміння механізмів управління конкурентоспроможністю підприємства та національної економіки								+				
3. знання і розуміння змісту та логіки формування стратегій управління конкурентоспроможністю								+		+		
4. уміння визначати фактори зовнішнього середовища, які впливають на формування стратегії підприємства, встановлювати взаємозв'язок між конкурентними перевагами та рівнем конкурентоспроможності підприємства, формувати механізми розвитку конкурентних переваг та ключових компетенцій підприємства	+	+			+				+		+	+
5. володіння методами прийняття і реалізації стратегічних і тактичних рішень щодо реалізації стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності			+									
6. уміння реалізовувати загальні і специфічні функції управління підрозділами, які пов'язані з реалізацією стратегії конкурентоспроможності						+						
7. володіння методами оцінки рівня конкурентоспроможності	+								+	+	+	

8. здатність обґрунтовувати доцільність та необхідність формування стратегії конкурентоспроможності	+	+									+	
9. здатність розробляти механізми підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, національної економіки		+						+				

8. Форми навчання

Лекції, семінарські заняття, самостійна робота (підготовка презентацій, рефератів, самостійне опрацювання додаткових питань за наведеним переліком літератури).

9. Методи оцінювання

Екзамен.

10. Розподіл балів, які отримують студенти

Відповідно до системи оцінювання знань студентів ДонНУЕТ, рівень сформованості компетентностей студента оцінюються у випадку проведення екзамену: на протязі семестру (50 балів) та при проведенні підсумкового контролю - екзамену (50 балів);

Оцінювання студентів протягом семестру

№ семінарського заняття	Вид роботи/бали					
	Тестові завдання, письмові опитування	Ситуаційні завдання, задачі	Обговорення теоретичних питань теми	Індивідуальне завдання	ПМК	Сума балів
Змістовий модуль 1						
1	1	1	0.5			2.5
2	1	1	0.5			2.5
3		1	1			2
4	1		1			2
5	1	1	0.5			2.5
6	1	1	0.5			2.5
7	1		1			2
8	1		1			2
9	1	1	0.5			2.5
10	1	1	0.5			2.5
11	1	1	1			3
12		1	1	+		2
13		1	1	+		2
14	1	1	1			3
				6		6

Разом змістовий модуль 1	11	11	11	6		39
15		1	0.5			1.5
16				+		
17	1		0.5			1.5
18	1		1			2
				6		6
Разом змістовий модуль 2	2	1	2	6		11
Разом	13	12	13	12		50

Оцінювання студентів при проведенні екзамену з використанням комп'ютерної програми "TestXPro"

Оцінка на підсумковому контролі складається з двох елементів:

0-40 балів - теоретична частина (тестування);

0-10 балів – практична частина (розрахункове завдання).

Набрані бали за виконання теоретичної та практичної частин сумуються. Сума складає загальну кількість балів, отриманих за екзамен.

Теоретична частина екзамену включає тестові завдання (40 тестових завдань).

Оцінювання *тестових завдань* (40 тестових завдань по 1 балу) проводиться на основі інформації, яку надає комп'ютер за результатами тестування (кількість правильних відповідей). Правильна відповідь на одне тестове завдання оцінюється в один бал.

Загальне оцінювання *теоретичної частини* екзамену відбувається шляхом підбиття підсумку або сумування балів, які набрали студенти під час тестування.

Оцінювання результатів виконання **практичної частини** (1 розрахункове завдання на 10 балів) здійснюється відповідно до шкали оцінювання практичної частини.

Шкала оцінювання практичної частини

Сума балів	Критерії оцінювання
10	Завдання виконано у повному обсязі, відповідь обґрунтована, висновки і пропозиції аргументовані, розрахунки правильні, оформлення відповідає вимогам
7	Завдання виконано у повному обсязі, але допущено незначні неточності в розрахунках або оформленні, прийняті рішення недостатньо аргументовані
4	Завдання виконано не менше ніж на 70% при правильному оформленні або не менше ніж на 80%, якщо допущені незначні помилки в розрахунках чи оформленні
0-3	Завдання виконано менше ніж на 70%, допущені помилки в розрахунках

чи оформленні, прийняте рішення не аргументовано
--

Оцінювання студентів при проведенні екзамену без використання комп'ютерної програми «MyTest»

Оцінка на підсумковому контролі складається з двох елементів:

0-40 балів - теоретична частина (тестування);

0-10 балів – практична частина (розрахункове завдання).

Набрані бали за виконання теоретичної та практичної частин сумуються. Сума складає загальну кількість балів, отриманих за екзамен.

Теоретична частина екзамену включає тестові завдання (40 тестових завдань). Оцінювання *тестових завдань* (40 тестових завдань по 1 балу) проводиться на основі підрахунку кількості правильних тестів. Правильна відповідь на одне тестове завдання оцінюється в один бал.

Загальне оцінювання *теоретичної частини* екзамену відбувається шляхом підбиття підсумку або сумування балів, які набрали студенти під час тестування.

Оцінювання результатів виконання **практичної частини** (1 розрахункове завдання на 10 балів) здійснюється відповідно до шкали оцінювання практичної частини.

Шкала оцінювання практичної частини

Сума балів	Критерії оцінювання
10	Завдання виконано у повному обсязі, відповідь обґрунтована, висновки і пропозиції аргументовані, розрахунки правильні, оформлення відповідає вимогам
7	Завдання виконано у повному обсязі, але допущено незначні неточності в розрахунках або оформленні, прийняті рішення недостатньо аргументовані
4	Завдання виконано не менше ніж на 70% при правильному оформленні або не менше ніж на 80%, якщо допущені незначні помилки в розрахунках чи оформленні
0-3	Завдання виконано менше ніж на 70%, допущені помилки в розрахунках чи оформленні, прийняте рішення не аргументовано

Загальне оцінювання результатів вивчення дисципліни

Для виставлення підсумкової оцінки визначається сума балів, отриманих за результатами екзамену та за результатами складання змістових модулів. Оцінювання здійснюється за допомогою шкали оцінювання загальних результатів вивчення дисципліни (модулю).

Оцінка		
100-бальна шкала	Шкала ECTS	Національна шкала
90-100	A	5, «відмінно»
80-89	B	4, «добре»
75-79	C	
70-74	D	3, «задовільно»
60-69	E	
59-30	FX	2, «незадовільно»
0-29	F	

11. Методичне забезпечення

1. Навчальний посібник.
2. Електронний конспект лекцій.
3. Методичні вказівки з вивчення дисципліни.
4. Індивідуальні завдання.
5. Навчальна та наукова література, нормативні документи.

12. Рекомендована література

Базова

1. Чернега О.Б. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств (організацій): навч. Посібник. – Львов: «Магнолія 2006», 2010.-261 с.
2. Чернега О.Б. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств [Текст] : метод. рек. до вивч. дисц. / О.Б Чернега ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. міжнар. економіки та туризму. – Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2017. – 89 с.
3. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства [Текст] : метод. вказівки до викон. курс. роботи / О. Б. Чернега, Ю. Г. Бочарова ; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, каф. міжнар. економіки та туризму. – Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2016. – 26 с.
4. Інноваційна компонента конкурентоспроможності економіки України / О.Б.Чернега, В.С.Білозубенко, І.С.Бондаренко. М-во освіти і науки України.- Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2010. – 327 с.
5. Конкурентоспроможність економіки України: можливості, переваги, компетенції: монографія / М-во освіти і науки України; наук. ред. О.Б.Чернега. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2010.- 591 с.

Додаткова

1. Березін О.В. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. В. Березін, М. Г. Безпарточний. -К. : Ліра-К, 2010. -224 с.

2. Четыркина Н.Ю. Конкурентоспособности страны: природа, источники и факторы. / Н.Ю. Четыркина // [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2016/10/economics/chetyrkina.pdf
3. The Global Competitiveness Index 2015–2016 Rankings. Report Highlights. World economic forum. Available at: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/report-highlights/>
4. Сучасні вимірники рівня розвитку структурних та інституціональних характеристик національної та глобальної економік: навч.-метод. посіб. / В.В. Козюк [та ін.]; за ред. В.В. Козюка. — 2-ге вид., випр. і доп. — Тернопіль: Вектор, 2015. — 248 с.
5. Охота, В. І. Конкурентоспроможність України на світовій економічній арені / В.І. Охота // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. — Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. — Том 19. — No 1. — С. 84-90.
6. A new publication at the IMD World Competitiveness Center: The World Digital Competitiveness Ranking. Available at: <http://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-publications/2017-com-may/>
7. World Competitivebess Ranking Compared to Digital Ranking. Available at: <http://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2017/wcy-2017-vs-digital-2017-final.pdf>
8. Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. / Бачевський, Б. Є., Заблудська І. В., Решетняк О. О. - К. : Центр учбової літератури, 2009. -400 с.
9. Економічна безпека : навч. посіб. / за ред. З. С. Варналія. — К. : Знання, 2009. - 647 с.
10. Економічна стратегія розвитку підприємств : кол. моногр. / за заг. ред. В. К. Данилка – Житомир : ЖДТУ, 2009. - 326 с.
11. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник. / За ред. проф. І.О. Піддубного. – Х.: “ІНЖЕК”, 2004. – 264 с.
12. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран: пер. с англ. / М. Портер; под ред. и с предисл. В.Л.Щетинина. – М.: Междунар.отношения, 1993. – 896 с.
13. Сіваченко І.Ю., Козак Ю.Г., Єхануров Ю.І., Макогон Ю.В., Побережний Д.В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. для студ. ВНЗ / За ред. І.Ю. Сіваченка – К.: Центр навчальної літератури, 2006. –456 с.
14. Сумець О. М. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства : навч.-практ. посіб. - 2-е вид., перероб. та доп. / Сумець О. М., Сомова О. Є., Пеліхов Є. Ф-К. : Професіонал, 2009. - 280 с.
15. Омеляненко Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. -2-е вид, без змін. / Омеляненко Т. В., Барабась Д. О. К. : КНЕУ, 2009. -272 с.
16. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко - 2-е вид. без змін. - К.: КНЕУ, 2009. -520 с.

12. Аакер А. Создание сильных брендов / Д.А. Аакер. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2003. – 140 с.
13. Антонюк Л.Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації. Монографія. – К: КНЕУ, 2004.
14. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Пер. с англ. – СПб.: ПитерКом, 1999.
15. Антонюк Л., Вацик В. Економетричні методи аналізу міжнародної конкурентоспроможності країн // Економіка України. – 2004. - № 4.
16. Асаул А. Н. Оценка конкурентных позиций субъектов предпринимательской деятельности / А. Н. Асаул – СПб.: ПЭВ, 2007. - 271 с.
17. Балабанова І.В. Управління конкурентною раціональністю: монографія / Міністерство освіти і науки України, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. – Донецьк : [ДонНУЕТ], 2008. – 538 с.
18. Барр Р. Политическая экономия. В 2-х т. -М.: Международные отношения, 1995.
19. Брун М. Гиперконкуренция: характерные особенности, движущие силы и управление // Проблемы теории и практики управления. – 1998. - № 3.
20. Вигдорчек Е., Нешадин А., Липсис Н. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Экономист.-1998.-№11.
21. Винницький М. «Покращення реальності» - чотири виміри сегментації // Києво-Могилянська Бізнес Студія. - №14.-2006. – С. 22-29.
22. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. – М.: «ИНФРА-М», 1996.-288с.
23. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии: Сокр. пер. со словац. – М.: Экономика, 1989.-167 с.
24. Гальвановский М., Жуковская В., Трофимова И. Конкурентоспособность в микро, мезо- и макроуровневом измерениях // Российский экономический журнал. – 1998. - №3.
25. Гальвановский М.И. Конкурентоспособность национально экономики: проблемы статистического сопровождения. Поиск методологической адекватности/ М.И. Гельвановский К.Л. Рожков, Н.И. Скрыбина/Учебное пособие под общей редакцией д.э.н., проф. М.И. Гельвановского. - М.: "Статистика России", 2009. - 393 с.
26. Галелюк М.М. Система понять, які характеризують конкурентний стан підприємства //Збірник науково-технічних праць Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.1. - с. 174-181.
27. Гончаров В.В. Новые прогрессивные формы организации в промышленности. – М.: МНИИПУ, 1998.
28. Грейсон Д., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991.
29. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. Изд. 2-е, исправленное / Пер с англ. – М.: ЭКСМО- Пресс, 2001.

30. Герстнер Луис. Кто сказал, что слоны не умеют танцевать? Возрождение корпорации IBM: взгляд изнутри / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2003.
31. Денисова А.Л., Уляхин Т.М. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия: аспекты качества / Под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. А.Л. Денисовой. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. - 120 с.
32. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры: Практика и принципы. М.: «ИНФРА-М», 1992.
33. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: Учебное пособие для вузов. – М.: Аудит: Юнити, 1998.
34. Даф Р.Л. Менеджмент / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2000.
35. Делл Майкл. От Dell без посредников: стратегии которые совершили революцию в компьютерной индустрии / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Бук, 2004.
36. Жак К., Савона П. Геоэкономика: Господство экономического пространства: Пер. с итал. – М.: Ad Marginem, 1997.
37. Забелин П.В. Основы стратегического управления: Учебное пособие. – М.: «Маркетинг», 1998.
38. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/article%3fart_id=52898>.
39. Закон України «Про захист економічної конкуренції» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/article%3fart_id=52885>.
40. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/article%3fart_id=52901>.
41. Економіка та організація виробництва: Підручник / За ред.. В.Г. Герасимчука, А.Е. Розенплентера. – К.: Знання, 2007. – 678 с.
42. Емельянов С.В. США: международная конкурентоспособность национальной промышленности. 90-е годы XX века. М.: Междунар. отношения, 2001.
43. Исикава К. Японские методы управления качеством продукции . – М.: Наука, 1998.
44. Йип. Д. Глобальная стратегия... в мире нации?/ Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001.
45. Капиталистическое управление: уроки 80-х / М.В. Грачев, А.А. Соболевская, Д.В. Кузин и др. – М.: Экономика, 1991.
46. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В.. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.
47. Кристенсен Клейтон М. Дилемма инноватора / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
48. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с. Англ. – М.: Экономика, 1991.
49. Кодекс України про адміністративні правопорушення (витяг) [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/article%3fshowHidden=1&art_id=143626>.

50. Конституція України (витяг) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/article%3fshowHidden=1&art_id=143610>.

51. Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенный навечно. – СПб: Питер, 2004.

52. Коллинз Дж. От хорошего к великому / Пер. с англ. – СПб: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001.

53. Кадзума Татеиси. Вечный дух предпринимательства. – К.: Укрзакордон-визасервис, 1992.

54. Каплан Р.С., Нортон, Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд. испр. и доп. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.

55. Кернс Д.Т., Недлер Д.А. Пророки во тьме, или рассказ о том, как «Ксерокс» восстал из пепла и дал бой японцам. – СПб.: Азбука – Терра, 1996.

56. Конкурентоспроможність регіонів України: стан і проблеми [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.uceps.org/additional/analytical_report_NSD99_ukr.pdf

57. Кононенко И. Метод экспресс-анализа уровня конкурентоспособности продукции // Экономика Украины. – 1998. - №2.

58. Кредисов А., Деревянко О. Конкурентоспособность страны и стратегия продвижения экспорта на мировом рынке // Экономика Украины. – 1997.-№5.

59. Кримінальний Кодекс України (витяг) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/article%3fshowHidden=1&art_id=143623>.

60. Лебедева И. Японский государственный феномен: роль государства // Проблемы теории и практики управления. – 1995.-№1.

61. Липсис И., Нещадин А., Эйкельпаш А. Конкурентная стратегия фирмы // Вопросы экономики. – 1998. -№9.

62. Льюис, Ричард Д. Деловые культуры в международном бизнесе: От столкновения к взаимопониманию. – М.: Дело, 1999.

63. Макмиллан Ч. Японская промышленная система: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1988.

64. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика. – М.: Республика, 1992.

65. Мильнер Б.З., Олейник Н.С., Рогинко С.А. Японский парадокс: Реальности и противоречия капиталистического управления. – М.: Мысль, 1985.

66. Минько Э.В., Минько А.Э., Смирнов В.П. Качество и конкурентоспособность продукции и процессов: Учеб.пособие / СПбГУАП. СПб. 2005. – 240 с.

67. Мишин Ю. Слагаемые конкурентоспособности // РИСК. – 1999. - №1.

68. Михайлов О.В. Основы мировой конкурентоспособности. – М.: Познавательная книга плюс, 1999.

69. Морита А. Делано в Японии: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990.

70. Оксенюк В. Від божевільних ідей до успіху//Києво-Могилянська Бізнес Студія. - №14.-2006. – С.6-14.
71. Оучи У. Методы организации производства: японские и американские подходы: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1984.
72. Офіційний сайт Антимонопольного комітету України. Річні Звіти Антимонопольного комітету України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/article?art_id=178067&cat_id=161760>.
73. Офіційний сайт Всесвітнього економічного форуму [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.weforum.org
74. Офіційний сайт Глобального форуму з конкуренції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.globalcompetitionforum.org
75. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
76. Офіційний сайт Корейського інституту дослідження промислової політики [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <<http://www.jcer.or.jp/eng/pdf/potential2008sum.pdf>>
77. Офіційний сайт Міжнародного інституту розвитку менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.imd.ch
78. Офіційний сайт Міжнародна мережа з питань конкуренції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.internationalcompetitionnetwork.org
79. Офіційний сайт Мексиканського інституту конкурентоспроможності [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://imco.org.mx/imco/docbase/capitulosPublicaciones/archivoCapitulo\(95\).pdf](http://imco.org.mx/imco/docbase/capitulosPublicaciones/archivoCapitulo(95).pdf).
80. Офіційний сайт Японського центру економічних досліджень [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <<http://www.jcer.or.jp/eng/pdf/potential2008sum.pdf>>
81. Павлова В.О. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: Монографія.-Д.: Вид-во ДУЕП, 2006.
82. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний): Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1986.
83. Пилипенко И.В. Принципиальные различия в компетенциях промышленных кластеров и территориально-производительных комплексов // Вестник Московского государственного университета. – Серия 5 «География», 2004. - №5. – С. 3-9.
84. Пилипенко И.В. Конкурентоспособность стран и регионов в мировом хозяйстве: теория, опыт малых стран Западной и Северной Европы. - Смоленск: Ойкумена, 2005. - 496 с.
85. Розпорядження Антимонопольного комітету України від 5 березня 2002 року N 49-р «Про затвердження Методики визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку» Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 1 квітня 2002 р. за N 317/6605 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/article%3fart_id=56030>.
86. Салухіна Н. Г. Стандартизація та сертифікація товарів і послуг: підручник, — Салухіна Н. Г., Язвінська О. М. – К. : Центр учбової літератури, 2010. — 336 с.

87. Сошникова Л.А, Тамашевич В.Н. Многомерный стратегический анализ в экономике: Учеб. пособие для вузов / Под ред. Проф. В.Н. Тамашевича. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999.
88. Соколенко С.И. Производительные системы глобализации: сети. Альянсы. Партнерства. Кластеры: Украинский контекст. – К.: Логос, 2002.
89. Сигел Эндрю. Практическая бизнес-статистика. – М.: Изда. дом «Вильямс», 2002.
90. Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / А. Сливотски. – М., 2006.- 175 с.
91. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебн. Для ВУЗов: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2000.
92. Уэлч Дж. Джек. Самая суть / Пер. с англ. – М.: ООО «Издательство АСТ»: ООО «Транзит книга», 2004.
93. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента: Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании / пер с англ. 2-е изд. – М.: Дело, 2001. – 360 с.
94. Україна в 2008 році: процеси, результати, перспективи. Біла книга державної політики / За заг. ред. Ю. Г. Рубана. – К.: НІСД, 2008. – 186 с.
95. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку: Монографія: У 2т. /Д.Г.Лук'яненко, А.М.Поручник, Л.Л.Антонюк та ін.; За заг. ред Д.Г.Лук'яненко, А.М.Поручника.- К.:КНЕУ, 2006.
96. Финкельштейн Сидни. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций: анна-лиз и практические выводы / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
97. Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. – М.: Олімп-Бизнес, 2002.ї
98. Чайникова Л.Н. Конкурентоспособность предприятия : учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 192 с.
99. Чайникова Л.Н. Методологические и практические аспекты оценки конкурентоспособности региона : монография / Л.Н. Чайникова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2008. – 148 с.
100. Чан Кім, Рене Моборн Стратегія блакитного океану // Києво-Могилянська Бізнес-Студія. -№13. – 2006. – С.6-15
101. Черняк М. Успішний бізнес – візійний бізнес, або бінокль під назвою TrendWatching [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://innovations.com.ua/uk/journals>.
102. Шанк Дж.К., Говиндараджан В. Стратегическое управление затратами/ Пер. с англ. СПб.: ЗАО «Бизнес Макро», 1999.
103. Шимко П. Д. Оптимальное управление экономическими системами: Учебное пособие. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2004. – 240 с.
104. Шнипко О. С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізми реалізації. – К.: Наук. думка, 2003.
105. Экономическая эффективность и конкурентоспособность : учебное пособие / Д.Ю. Муромцев, Ю.Л. Муромцев, В.М. Тютюнник, О.А. Белоусов, – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 96 с.

106. Якість економічного зростання: Пер. з англ. / В. Томас, М. Дай ламі, А. Даревшар та ін.; Наук. ред. Пер. О. Кілієвич. – К.: Видавництво Солоїї Павличко «Основи», 2002.
107. Яненко Я.В. Война за локальные рынки: примеры маркетинговых стратегий [Текст]. / Я.В. Яненко. – М.: ЛитРес, 2010. – 232 с.
108. Ячеистова Н. Пресечение антиконкурентных действий: международный опыт правового регулирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.juristlib.ru/book_2308.html.
109. Daniel Sepic The regional competitiveness: some notions [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.recep.ru/files/documents/regional_competitiveness_en.pdf
110. Dunning J.H. Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? //Journal of International Business Studies, 1998. – 29. - № 1. – С.45-66.
111. Eurostat regional yearbook 2009 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-HA-09-001-01/EN/KS-HA-09-001-01-EN.PDF
112. Eurostat regional yearbook 2010 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-HA-10-001/EN/KS-HA-10-001-EN.PDF

ЧАСТИНА 2.
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ ДО
СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Тема 1. Конкуренція в системі ринкової економіки

Семінар 1. Конкуренція та розвиток

План заняття:

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

1. Сутність, функції конкуренції та її роль у ринковій економіці.
2. Структурна, функціональна і поведінкова концепції конкуренції.
3. Класичні моделі конкуренції: чиста конкуренція, монополістична, олігополістична конкуренція, чиста монополія.
4. Еволюція конкурентних відносин.
5. Суперечливість проявів конкуренції.
6. Інноваційна конкуренція.
7. Глобальна конкуренція.
8. Регулювання конкуренції в Україні та ЄС.
9. Конкурентоспроможність як соціально-економічна категорія.

2. Індивідуальне тестування.

3. Обговорення кейсів.

Кейс 1

Близько 90% нафти Російської Федерації видобувається вертикально-інтегрованими компаніями, при цьому майже 70 % видобутку припадає на частку чотирьох найбільших: «Роснефть», «Лукойл», ТНК-ВР, «Сургутнефтегаз».

Питання:

1. Надайте характеристику умов розвитку конкуренції, що склалися на російському ринку видобутку нафти.
2. Визначте конкурентну модель російського ринку видобутку нафти.
3. Які можливості та загрози для розвитку російського ринку нафти можуть з'явитися у довгостроковій перспективі за умови збереження сучасної конкурентної моделі ринку? Відповідь обґрунтуйте.
4. Як Ви вважаєте, з чим пов'язаний той факт, що суб'єктна структура російського ринку нафти та нафтопродуктів здебільшого представлена вертикально-інтегрованими компаніями? Як, на Вашу думку, це впливає на особливості конкуренції на даному ринку?

Кейс 2

Проведена у 2009 році реструктуризація ринку алкогольних напоїв відобразилася на особливостях конкуренції в даному сегменті ринку та позиціях основних гравців галузі. Як результат, на початок 2010 р. більша частина виробництва горілки припадала на п'ять

підприємств: Національну горілчану компанію групи компаній «Баядера» (22%); компанію Nemiroff (17,4%); ДП «Імідж Холдинг», ТМ «Хортиця» (17,3%); ГК «Олімп» (9,6%); компанію «СоюзВіктан» (6,5%). З огляду на особливості розподілу часток ринку між зазначеними вище підприємствами, криза внесла корективи й у структуру лідерів: за даними асоціації «Укргорілка», перше місце — в Національній горілчаній компанії, яка 2008 року була третьою, друге розділили Nemiroff і ДП «Імідж Холдинг», що до цього займали відповідно другу й першу позиції.

Питання:

1. Оцініть умови, які створені на ринку горілки для розвитку конкуренції.
2. Визначте конкурентну модель ринку горілки, її основні переваги та недоліки.
3. Визначте можливості впливу на ціну в межах даного ринку з боку «великої п'ятірки» підприємств.

4. Визначте основні та найбільш ефективні методи конкурентної боротьби на ринку алкогольних напоїв.

5. Як Ви вважаєте, чи може конкурентна модель ринку впливати на динаміку та особливості змін в ієрархії суб'єктної структури ринку? Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 3

На підставі приведеної нижче інформації, охарактеризуйте особливості конкурентної боротьби в Україні (табл. 1-2).

Таблиця 1

Сукупний рівень концентрації в промисловості України у 2005-2008 роках

Найбільші підприємства	Частка найбільших підприємств (%)					
	в обсязі реалізованої продукції			у чисельності працівників		
	2005 р.	2007 р.	2008 р.	2005 р.	2007 р.	2008 р.
10	20,3	19,7	19,2	6,4	5,5	5,7
20	29,2	27,8	28,6	9,9	9,2	9,8
50	41,3	40,9	42,9	16,3	15,8	15,7
100	51,9	51,8	54,5	24,3	22,3	24,9
150	57,5	57,6	60,4	29,2	28,3	30,7
200	61,4	61,4	64,3	32,5	33,2	35,9

Таблиця 2

Структурні передумови конкуренції в економіці України

Тип ринків	Частка підприємств, що діють на ринку певного типу, у загальному обсязі виробництва (реалізації) у відсотках на початок					
	2001 р.	2004 р.	2005 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.
З конкурентною структурою	53,9	54,3	55,4	53,1	56,7	54,3

Олігополія	11,6	15,3	13,6	14,4	12,0	16,6
З ознаками індивідуального домінування	22,7	19,9	22,1	25,8	25,6	22,6
“Чиста” монополія	11,8	10,5	8,9	6,7	5,7	6,5

Питання:

1. Використовуючи наведену вище інформацію, охарактеризуйте умови для розвитку бізнесу, що склалися в Україні.
2. Як структурні передумови конкуренції в економіці України, впливають на методи конкурентної боротьби на товарних ринках та ділову активність їх суб'єктів?
3. Як Ви вважаєте, чим викликане в економіці України зростання протягом 2008-2009 рр. частки ринків з ознаками «чистої» монополії?
4. Проведіть аналіз статистичної інформації та зробіть висновок про структурні передумови конкуренції в економіці: а) інших країн СНД; б) країн ОЕСР; в) США.

Кейс 5

У 2010 році між компаніями Mc Donald's і Starbucks розпочалася справжня “кавова війна”, яка отримала своє продовження в зовнішній рекламі по всіх Сполучених Штатах.

Так, компанія Mc Donald's розмістила в місті Сіетл (штат Вашингтон) близько 140 рекламних щитів із написом “four bucks is dumb” (“чотири бакси – це тупість”), а трохи нижче слова “тепер продаємо еспресо”, повідомляє CNN.

У Сіетлі розташована штаб-квартира компанії Starbucks, однієї з найбільших кавових мереж у світі. Слоган “four bucks is dumb” для американського вуха легко римується із “Starbucks is dumb”. Mc Donald's заявив, що це “веселий” підхід до просування бренду компанії, проте повідомив, що не планує запускати цю рекламу по всій країні. Варто зазначити, що в Сіетлі порція кави в Starbucks коштує тільки 1,40 дол., а це всього лише на цент більше ціни на каву в Mc Donald's.

Питання:

1. Визначте та класифікуйте основні методи конкурентної боротьби, що застосовує Mc Donald's проти свого головного конкурента – Starbucks на ринку «швидкої кави».
2. Використовуючи додаткову інформацію, визначте конкурентну модель ринку «швидкої кави». На основі результатів проведеного дослідження, зробіть висновок про ефективність методів конкурентної боротьби, що застосовує Mc Donald's проти свого головного конкурента – Starbucks.

Тема 2 Конкуентоспроможність товарів та послуг на світовому ринку

Семінар 2. Конкуентоспроможність товарів та послуг на світовому ринку

План заняття:

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

1. Світовий ринок товарів та послуг, особливості послуг, класифікація товарів та послуг, організації, які регулюють світову торгівлю, особливості торгівлі окремими видами товарів.
2. Поняття та рівень конкурентоспроможності товару (послуги).
3. «Тверді» і «м'які» параметри конкурентоспроможності продукції.
4. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності товару/послуги.
5. Експертна оцінка рівня конкурентоспроможності товару/послуги.
6. Теорія споживчої цінності (визначення терміну).
6. Переваги та недоліки теорії споживчої цінності.
7. Лояльний покупець: головні характеристики та можливості збільшення лояльних покупців в різних сферах національної економіки.

2. *Індивідуальне тестування.*

3. *Обговорення кейсів.*

Кейс 1

Компанія Toyota, розробляючи свою модель Lexus, провела дослідження і з'ясувала, що її корпоративний імідж як імідж компанії з Японії негативно позначався на очікуваннях споживачів.

Створення автомобілів представницького класу у потенційних покупців асоціювалося з автомобілебудівниками з Європи, перш за все з Німеччини та Англії. До японських же компаній було інше ставлення, вони займали в уявленнях американських і європейських автолюбителів зовсім інше місце - як носії інших можливостей (економічність та інноваційність).

Керівництво компанії дуже серйозно поставилося до виявлених асоціацій потенційних клієнтів і прийняло відповідні рішення. Так, була розроблена спеціальна маркетингова програма, яка передбачала продаж автомобілів даної моделі через окрему дилерську мережу і одночасне формування самостійного бренду Lexus. Так поступово став просуватися на головних ринках світу автомобіль, який сьогодні вважається однією із найпрестижніших моделей авто в світі. Бренд Lexus більшість потенційних покупців нині сприймають, як "японський супер-мерседес».

Питання:

1. Які фактори впливають на імідж продукції (товарів та послуг) та рівень її конкурентоспроможності?
2. Які висновки можна зробити щодо впливу стереотипів на імідж і конкурентоспроможність продукції?
3. Яким чином можна змінити імідж продукції та підвищити рівень її конкурентоспроможності?
4. Наведіть приклади компаній, яким вдалося змінити імідж своєї продукції і, як наслідок, підвищити рівень її конкурентоспроможності.

Кейс 2

За даними Inter Research, британська ТМ Funky за два роки (2008-2009 рр.) увійшла до п'ятірки найбільш відомих fashion-марок в Австралії, США, Новій Зеландії та країнах Західної Європи. Рональд Вудстер (власник fashion-марки Funky) зізнається в тому, що конкуренти просто подарували йому ринок, поспішно звернувши перспективні програми розвитку заради скорочення витрат і загубивши безліч нових бізнес-можливостей. При цьому він зазначає, що «...жодні маркетингові хитрощі не допоможуть торговцю, який не знає, заради чого його покупець готовий викласти зайвий долар». Керуючись даною логікою, власнику ТМ Funky вдалося не тільки утримати докризові націнки на ринку серійного брендового одягу, що скорочується, але й значно наростити свої обсяги продажів.

Деякі аналітики fashion-ринку стверджують, що підвищення популярності Funky пояснюється просто. Утримуючи високі націнки, Рональд Вудстер все ще може дозволити собі дороге агресивне промо, яке давно не по кишені більшості його конкурентів. Проте сам власник ТМ вважає, що річ не в рекламі. «На будь-якому споживчому ринку для кожної товарної категорії можна визначити «базову функціональну цінність», тобто ціну, яку більшість покупців готові заплатити за стандартний набір споживчих властивостей, і «цінність додаткових переваг» — можливе збільшення ринкової ціни за рахунок специфічних особливостей саме цього товару», — говорить пан Вудстер. «Для будь-якого споживчого товару існує тисяча особливостей, які потенційно могли б стати перевагами, що впливають на ринкову ціну, — підкреслює власник Funky. — Важливо вміти обрати з цього списку позиції, актуальні для ваших покупців. Так, Рональд Вудстер стверджує, що, наприклад, у Лондоні за якісно зшити різнобарвну бавовняну сукню-чохол заплатять близько GBF20. Для того щоб продати такий товар за цю ціну, не потрібно нічого особливого. Достатньо вивісити у торговому залі якісно виготовлену річ, витриману у прийнятній кольоровій гамі. У цьому випадку GBF20 — базова функціональна цінність. Якщо трохи змінити стандартний фасон сукні-чохла так, щоб за його допомогою можна було маскувати «жирові валики» на стегнах і взагалі візуально звужувати фігуру, у товару з'явиться додаткова перевага і його ринкова ціна може становити GBF30–40. Якщо обрати для сукні хітові у поточному сезоні кольори, можна взяти GBF45–50 за товарну одиницю.

Питання:

1. Використовуючи інформацію подану вище, визначте яким чином споживча цінність товару може впливати на ціну споживання товару.
2. Визначте основні фактори конкурентоспроможності товарів та послуг на fashion-ринку та проведіть їх ранжування за ступенем значущості для споживачів.
3. Визначте основні фактори, що формують рівень конкурентоспроможності товарів та послуг на ринку серійного брендового одягу.

Кейс 3

«За останні два роки багато бізнесменів неначе прозріли, вони раптом зрозуміли, що товари мають бути якісними, обслуговування — оперативним, а ціни — справедливими», — іронізує американський маркетолог Ендрю Джербак. Він переконаний, що зміни в період економічного спаду оздоровили споживчі ринки й започаткували нові позитивні тенденції.

І справа не лише в тому, що посилення конкуренції та обумовлене кризою скорочення сімейних бюджетів змусили виробників і продавців товарів і послуг навчитися працювати з нижчими націнками. В умовах кризи дуже багато компаній переглядають основні принципи product development і, власне, моделі ведення бізнесу в сфері fmсg (fast moving consumer goods).

Найважливішим позитивним наслідком економічного спаду пан Джербак вважає те, що в центрі уваги виробників знову, як двадцять років тому, опинилися базові споживчі характеристики. «Існує такий популярний американський жарт: є молоко із шоколадним, банановим або полуничним смаком, але де знайти молоко зі смаком молока; на сьогодні ця іронічна скарга досить актуальна, але в недалекому майбутньому піде в історію, — прогнозує маркетолог. — Провідні учасники fmсg-ринків уже зрозуміли, що не зможуть утриматися на лідерських позиціях, не навчившись виробляти «молоко зі смаком молока». Донедавна майже всі вони працювали за однією загальною нескладною схемою — розробляли продукти, що можна виготовляти з мінімальними витратами, а після намагалися якнайдорожче їх розпродати. Якщо новий товар виявлявся непопулярним, його знімали з виробництва й запускали наступний, такий самий низьковитратний». Допоки ринки зростали, велика міжнародна компанія могла дозволити собі один або навіть кілька невдалих запусків на рік. Фінансові втрати покривалися за рахунок наступних — вдалих. Мінімальна собівартість дозволяла забезпечити надзвичайно високий рівень прибутковості навіть за порівняно низької відпускної ціни.

За словами директора інженерного бюро Wayne Product Development Еріка Райнера, замовники, які зверталися до нього до 2009 року, цікавилися головним чином здешевленням

виробництва. Дехто наголошував на «унікальних додаткових перевагах» розроблювального продукту — тобто специфічних якостях, не притаманних іншим товарам аналогічної категорії. Майже ніхто не акцентував увагу на базових споживчих характеристиках. Таких, наприклад, як вміст какао-масла в шоколаді, або відсоток молока в складі морозива. У цьому сенсі важливо було дотриматися вимог, встановлених законодавством країн передбачуваного збуту і рекомендаційними документами впливових міжнародних організацій. Учасники fmcg-ринків, які працювали в одній товарній категорії пропонували товари, рівноцінні з погляду базових якостей. «По суті, вони були майже однаковими, — зізнається пан Райнер. — «Унікальною додатковою перевагою», зазвичай, ставала якась незначна технологічна надбудова, що мала іміджеве значення. Виробники конкурували між собою в площині цінностей брендів. Власне, відображенням цих цінностей і мали бути продукти, що ми розробляли. У 2009 році ситуація змінилася. Замовники всерйоз почали перейматися базовими споживчими якостями. Причому йдеться не так про якісь нормативні вимоги, як про відповідність традиційним уявленням про певну товарну категорію».

Так, у 2009 році один з американських виробників безалкогольних напоїв замовив у Wayne Product Development розробку технологічного циклу з виробництва класичного лимонаду. Причому на вимогу клієнта у складі не могло бути ані штучних барвників, ані стабілізаторів смаку. Такі умови фахівцям Wayne поставили вперше за понад двадцять років існування бюро. Замовник не хотів формувати товарну лінійку з різними варіантами смаку, хоча наявність кількох смакових варіацій давно вже стала неписаним законом роботи на ринку напоїв. Ідея клієнта полягала в тому, щоб виробляти «ретро»-лимонад, максимально схожий на напій з аналогічною назвою, популярний у середині ХХ століття. До того ж, йшлося не про нішевий, а про масовий продукт, що продаватиметься в супермаркетах, фастфудах і кафе середньої цінової категорії.

На початку 2010 р. німецький виробник солодоців звернувся до бюро із проханням розробити рецептуру й виробничий цикл цукерок, схожих за смаком на традиційний франкфуртський шоколадний грильж. Потім надійшло замовлення на рецептуру кількох різновидів горіхового морозива, у якому мав бути чітко відчутний смак молока й горіхів. «Спершу ми із острахом ставилися до подібних звернень, — розповідає Ерік Райнер. — Принципова відмова від штучних інгредієнтів і копіювання традиційних смаків без стабілізаторів і симуляторів завжди передбачає відчутне збільшення собівартості. Важко було повірити, що компанії, вічно стурбовані зниженням видатків, стануть оплачувати такі витратні виробничі проекти. В умовах кризи це здавалося просто неймовірним. Ми помилялися. Виявилося, що всі ці замовники налаштовані серйозно й готові, не шкодуючи грошей, фінансувати вдосконалення базових споживчих властивостей».

Як зазначає Ендрю Джербак, виробники споживчих товарів зреагували на те, що нинішній економічний спад змінив схему конкуренції на fmcg-ринках. Колись конкуруючими вважалися лише продукти, що належать до однієї товарної категорії, та їхні можливі заміники. Виробник шукав якусь унікальну перевагу, що вирізняла б його товар серед інших на тій самій магазинній полиці. Якщо, наприклад, у супермаркеті представлено 20 видів шоколадних цукерок, завдання маркетологів полягало в тому, щоб переконати покупця, який підійшов до стелажа, вибрати саме їхню марку. Однак в умовах економічного спаду діапазон конкурування виявився набагато ширшим. Тепер покупець змушений заощаджувати й цілком може відмовитися від придбання солодоців заради того, щоб дозволити собі дорожчий косметичний крем або шампунь. Зовсім різні товари легко витісняють один одного зі споживчого кошика. Йдеться вже не лише про те, щоб привернути увагу відвідувача супермаркету до товарних марок. Потрібно в принципі переконати його купити шоколадні цукерки. «Що досить проблематично, якщо за смаком ці цукерки не дуже й схожі на шоколад. Донедавна великі компанії були надто захоплені всілякими маркетинговими іграми, — зазначає експерт. — Вони постійно вигадували для своєї продукції якісь «унікальні додаткові переваги», випускаючи з уваги те, що власне є головним для покупців. А саме — якість, у традиційному обивательському розумінні цього слова. Ось про неї й потрібно подбати».

Ендрю Джербак вірить, що в компаній, які пережили кризу, дуже скоро знову з'явиться можливість фінансувати розвиток виробництва. І найбільш далекоглядні інвестуватимуть не так у розширення асортиментних рядів, як в удосконалення базових споживчих властивостях звичних продуктів.

Питання:

1. Визначте основні фактори конкурентоспроможності товарів, що обертаються на fmcg ринку. Як Ви вважаєте, чи можна шляхом зосередження на споживчих властивостях товару підвищити рівень його конкурентоспроможності?
2. Виходячи з логіки побудови матриці споживчої цінності, визначте якими характеристиками має володіти найбільш конкурентоспроможний товар на fmcg ринку.
3. Чи може споживча лояльність впливати на рівень конкурентоспроможності товарів, що обертаються на fmcg ринку? Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 4

«Компанії, які намагаються відповідати зростаючим вимогам та очікуванням споживачів, зроблять світ кращим. Вони не тільки виживуть, але й будуть процвітати на відміну від своїх конкурентів.... Сьогодні люди з більшою пристрастю і більш активно підтримують компанії і бренди, ніж будь-коли в минулому. Втім, сьогодні вони також більш вимогливі і більше нещадні до тих, хто не відповідає їхнім очікуванням... Споживачі вже сьогодні одягаються, їдять і пересуваються у відповідності зі своїм сприйняттям про суспільну користь. Це відкриває для компаній і брендів, що асоціюють себе із суспільно-корисним благом, нові можливості по формуванню довгострокових відносин із споживачами, що в свою чергу, дозволяє споживачам відчувати свою ... значущість в рамках їх спільнот та соціальних кіл.... Результати досліджень демонструють, що якщо компанії правильно відреагують на ці тектонічні зміни споживчого ландшафту, то, навіть в найскладніших економічних умовах, лояльність споживачів до брендів навіть підвищиться.... споживачі будуть відчувати прагнення поділитися своїм позитивним ставленням і розділити свою підтримку брендів з оточуючими».

Питання:

1. Прокоментуйте тезу Мітча Марксона – креативного директора глобальної комунікаційної мережі Edelman, керівника групи брендінгу, ініціатора проекту «Добрі справи».
2. Виходячи із основних положень теорії споживчої цінності, визначте напрямки та характер зв'язку між споживчою цінністю товарів та рівнем їх конкурентоспроможності.
3. Визначте особливості впливу лояльності покупців на рівень конкурентоспроможності товарів та підприємств. Результати проведеного дослідження подайте у вигляді структурно-логічної схеми.

Кейс 5

Як Ви вважаєте, із чого виробляють елітну і найдорожчу у світі каву? З якогось рідкісного, особливого сорту кави? Та ні, – її продукують із перетравлених у кишечнику маленького звірятка – виверр – і отриманих “природним шляхом” кавових зерен.

Йдеться про знаменитий сорт кави Корі Luwak, якому немає рівних за рідкістю та ціною – 1000 дол. за кілограм. Походить ця кава з Індонезії, де її збирають на островах Ява, Суматра, Сулавесі. “Корі” індонезійською означає “кава”, а “Luwak” – це назва звірятка, різновид циветти (родина виверрових). Лювак мешкає на деревах і є звичайним маленьким, хоча і симпатичним, хижачком. Він полюбає ласувати зернами кави і обирає серед них лише стиглі і ароматні. Цього “шанувальника” кави вважали шкідником до тих пір, поки не здогадалися заробляти на ньому великі гроші.

Вся справа в тому, що лювак з'їдає набагато більше кавових зернин, ніж здатен перетравити. Неперетравлені зерна, які проходять крізь кишково-травну систему лювака, підлягають дії його ензимів, а потім виходять із нього “природним шляхом”. Унаслідок смак зерен докорінно змінюється.

Місцеві жителі старанно збирають не перетравлені звірятком зерна, з яких і виготовляють найдорожчу у світі каву. Ось так і з'являється на світ Корі Luwak.

Незважаючи на дуже своєрідне походження цього напою, виробники присягаються, що він задовольняє усім найвищим стандартам якості. Кава цього сорту має чудовий карамельний відтінок і ніжний аромат шоколаду. На думку вчених, малоімовірно, що цю вишукану каву можна буде у майбутньому відтворити штучним шляхом.

Дослідник із Гвельфського університету (провінція Онтаріо, Канада) Массимо Марконе зацікавився, чи не можна часом відтворити такий ефект, якого надають каві циветти. У своїх пошуках вчений опинився на батьківщині кави, – Ефіопії, – де є і кава, і циветти. У журналі Food Research International канадець Массимо Марконе розповів, як він готував каву із зерен, особисто відібраних ним із помету африканської циветти, і порівнював каву із Корі Luwak. Вчений виявив, що в обох випадках травна діяльність циветт розкладала протеїни, що містилися у кавових зернах. Завдяки цьому при обсмажуванні смак та аромат кави ще більше посилювався. Деякі протеїни повністю вимиваються із зернин, тому кава, отримана із них, менше гірчить.

Проте каву Корі Luwak не так легко скопіювати, як на це сподівався М. Марконе: кишечник індонезійських кішок набагато ретельніше розщеплює білки, ніж це робить травна система ефіопських циветт. А повільна обробка бактеріями та ензимами у кишечнику циветт схожа на метод ферментації, відомий як “волога” обробка. Навіть речовина при цьому використовується одна й та сама – молочнокислі бактерії.

Переважна більшість Корі Luwak традиційно відправляється до Японії. Хоча на кавовому ринку США та деяких інших країн Європи цей сорт кави користується незмінно високим попитом.

Питання:

1. Визначте конкурентні переваги та конкурентні недоліки кави Корі Luwak.
2. Проведіть аналіз споживчої цінності кави Корі Luwak, використовуючи модель ціль/мотивація.
3. Проведіть аналіз системи факторів, що визначають рівень конкурентоспроможності кави. Результати дослідження надайте у вигляді діаграми «риб'ячий кістяк».

Кейс 6

Більш ніж третина європейських споживачів знаходяться під впливом рекомендацій інших споживачів, і більше ніж у 55% випадках таких рекомендацій результатом стає покупка товару.

За таких умов, як стверджує Колін Берн (один з провідних практикуючих PR фахівців у Великобританії, з понад 20-річним досвідом політичного PR, PR глобальних кампаній, управління ризиками та налагодження зв'язків з національними та міжнародними медіа, що за підсумками 2009 року посідає 44 місце у списку британського GQ “100 найвпливовіших чоловіків Британії”): “Щоб досягти фінансового успіху у швидкоплинному сучасному світі шляхом комунікації, необхідно залучати споживачів до так званої AdvocacyModel - тобто посилювати емоційний зв'язок споживачів з брендом, а не тільки раціональний.... - Потрібно досягнути такого рівня ставлення з боку споживача, коли він стає справжнім прихильником, адвокатом, позитивно налаштованим активістом, який наведе до вашого бренду, діяльності чи компанії інших споживачів. Мова йде про те, щоб перетворити бренд з раціонального на вражаючий, вартий довіри і рекомендований іншими” (Примітка: складено за матеріалами Порталу громадянської журналістики. Інтернет-видання ХайВей [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://h.ua/story/201308/>).

Питання:

1. Прокоментуйте тезу Коліна Берна. Чи розділяєте Ви його думку про вплив AdvocacyModel на рівень конкурентоспроможності брендів? Відповідь обґрунтуйте.

2. Визначте систему факторів, що позитивно/негативно позначаються на рівні конкурентоспроможності брендів в незалежності від того, на якому товарному ринку функціонує підприємство.

4. Задача

Проведіть оцінку та визначте найбільш конкурентоспроможний товар, виходячи із інформації, поданої у таблиці 1.

Таблиця 1

Параметри	Товари					Коефіцієнти вагомості показників
Споживчі властивості товару:	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	0,5
- безпечність	5	5	4	5	5	0,3
- ергономічність	5	4	4	3	2	0,1
- функціональність	5	3	5	4	3	0,2
- естетичність	5	4	5	4	4	0,2
- надійність	4	3	5	3	5	0,2
Ціна, грн.	10	15	18	10	12	0,5

Тема 3. Фактори забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Семінар 3. Зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства

План заняття:

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

1. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та основні ознаки.
2. Зовнішні фактори конкурентоспроможності підприємства.
3. Технологія аналізу зовнішнього середовища підприємства.
4. Внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства.
5. Технологія аналізу внутрішнього середовища підприємства.
6. Фактори конкурентоспроможності підприємства: сутність та класифікація.
7. Конкурентні переваги підприємства: сутність та класифікація.
8. Джерела конкурентних переваг підприємства.

2. Обговорення кейсів.

Кейс 1

У маленькій країні Південно-Східної Азії, на острові серед Атлантичного океану у 1972 році з'явилася компанія, яка за час свого існування завоювала репутацію однієї з найбільших та найпрестижніших авіакомпаній світу - «Сінгапурські авіалінії». Сьогодні «Сінгапурські авіалінії» визнані одним із лідерів у галузі авіап перевезень, зразком та законодавцем моди серед світових авіагігантів.

Як вже зазначалося, історія компанії почалася з 1972 року, з того часу, як державна компанія «Сінгапурські авіалінії» отримала у спадок після розподілу власності «Малайсько-Сінгапурських авіаліній» десять літаків, три рейси на тиждень та величезне бажання бути найкращими. За домовленістю, малайзійська компанія отримала контроль над усіма внутрішніми рейсами, а сінгапурській довелося орієнтуватися лише на зовнішні рейси та конкурувати з міжнародними гігантами.

Отримати дозвіл на політ в іншу країну було доволі складним та клопітливим завданням. Спочатку «Сінгапурським авіалініям» було дозволено літати тільки в Гонконг, потім Токію та Сідней, Джакарту та Бангкок. Найважливішими були польоти в Лондон, але Великобританія відмовлялася надавати право на обслуговування цього маршруту. В результаті довгих переговорів, все ж було отримано дозвіл на рейси до Лондона, і таким чином відкрито доступ до однієї з головних авіамагістралей світу: Лондон-Сінгапур-Сідней. Тільки після цього «Сінгапурські авіалінії» змогли вийти на справжній міжнародний рівень.

Із самого початку обравши точкою диференціації високу якість продукту, інновації, відмінний сервіс, «Сінгапурські авіалінії» впродовж більш ніж 35 років своєї історії залишаються вірними цим атрибутам. Так, ще у 1978 році «Сінгапурські авіалінії» вперше запропонували своїм пасажиром гарячу їжу, безкоштовні напої та гарячі рушники з особливим ароматом (який, згодом, було запатентовано). Сьогодні про рівень сервісу на рейсах авіалінії ходять легенди. Для своїх пасажирів «Сінгапурські авіалінії» пропонують найкомфортніші крісла, які розкладаються на 180 градусів, власникам ноутбуків – швидкісний Інтернет, шанувальникам вина – найкращі вина, що спеціально для компанії «Сінгапурські авіалінії» відбираються найкращими світові сомельє; іншим пасажиром - систему розваг KRYSWORLD та on-demand-video, яка й досі залишається найрізноманітнішою у світі.

Коли у 1975 році виникла необхідність побудувати ще один аеропорт, роботи були виконані не за десять років, а за шість. Задля цього було отримано дозвіл на забудову землі біля моря, зруйновано сотні будинків, осушено болота. Але всі ці труднощі не були марними – будівля аеропорту була настільки потужною, що він став центральним аеропортом регіону.

Розуміючи, що якщо пасажиром роблять пересадку в аеропорті, потрібно створити умови для їхнього відпочинку та відновлення сил, керівництво компанії «озброїло» Сінгапурський аеропорт кімнатами для відпочинку, душовими, басейном, залом для тренувань, бізнес-центром, дитячими кімнатами, де розміщено розважальні атракціони. При цьому керівництво компанії активно використовує й маркетингову політику. Яскравим прикладом цього був запуск першого в світі прямого рейсу Сінгапур-Лос-Анжелес у 2004 році. Політ через Північний полюс тривалістю 18 годин викликав значний резонанс у суспільстві та пресі досі залишається рекордним.

Таким чином, почавши з трьох рейсів на тиждень, «Сінгапурські авіалінії» досягли бажаного успіху. Станом на 2005 р. парк авіакомпанії налічував більше ста літаків, які здійснюють рейси на 5 континентів у 36 країн та 64 аеропорти світу – це практично вся Азія, Європа, США, Африка та Австралія. (Примітка: складено за матеріалами "Кієво-Могилянська Бізнес Студія", №16, 2006 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://issuu.com/voksenyuk/docs/16kmb>).

Як результат, згідно з даними щорічного опитування OAG (Official Airline Guide), «Сінгапурські Авіалінії» були визнані улюбленою авіакомпанією мандрівників, які здійснюють часті ділові поїздки. При цьому на церемонії нагородження OAG Airline Industry Awards 2009 «Сінгапурські Авіалінії» у сьомий раз перемогли в номінації "OAG Авіакомпанія року". Крім того, «Сінгапурські Авіалінії» займають провідні позиції в таких номінаціях, як: "Краща авіакомпанія, заснована в Азії", "Краща авіакомпанія з Європи в Азії / Австралії" і "Краща авіакомпанія, яка здійснює перельоти через Тихий океан".

У 2009 році знамените видавництво Condé Nast Traveler (США) в двадцять перший раз поспіль визнало «Сінгапурські Авіалінії» кращою в світі авіакомпанією в номінації «Вибір читачів».

В огляді World's Best Awards, що проводиться американським журналом про подорожі Travel & Leisure, «Сінгапурські Авіалінії» в 14-ий раз поспіль отримали статус "Краща міжнародна авіакомпанія". Крім того, в 2009 році «Сінгапурські Авіалінії» у 17-й раз були визнані «Найбільш шанованою компанією Сінгапуру», відповідно до щорічного огляду '200 найшановніших компаній Азії за версією журналу Wall Street Journal Asia. У 2009 році в огляді американської організації Zagat, «Сінгапурські Авіалінії» були визнані «Найбільш рейтинговою міжнародною авіакомпанією за кількістю обладнання на борту в преміум і економ класах». Читачі провідного регіонального туристичного журналу Business Traveller Asia Pacific, визнавали «Сінгапурські Авіалінії» кращою авіакомпанією 18 років поспіль. Крім того, читачі оцінили Singapore Airlines як "Найкращу Авіакомпанію в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні" і авіакомпанію з "Кращим Бізнес Класом", "Кращим Першим класом" і "Кращим Економ класом". У Швейцарському огляді Bilanz за 2009р. «Сінгапурські Авіалінії» були визнані переможцями в наступних категоріях: «Краща міжнародна бізнес-авіакомпанія» (5-ий рік поспіль), «Краща авіакомпанія першого класу та бізнес класу», «Краще харчування, обслуговування та розваги на борту».

У рейтингу «10 Кращих авіакомпаній 2009» японського журналу AB Road, Сінгапурські Авіалінії перемогли в номінаціях: «Краща Авіакомпанія» (2-ий рік поспіль), "Краще обслуговування на борту (2-ий рік поспіль), 'Кращий дизайн обладнання на борту і «Краще харчування на борту». У журналі Fortune, в огляді «Найуспішніші компанії в світі 2009», «Сінгапурські Авіалінії» займають 33-є місце. За підсумками голосування читачів британського журналу Business Traveller UK «Сінгапурські Авіалінії» були визнані «Кращою азіатській авіакомпанією» у 2009 році. Читачі також проголосували за авіакомпанію в номінаціях "Кращий персонал", "Кращий економ клас", "Кращий бізнес клас" та "Кращий далекомагістральний перевізник". Читачі газет The Guardian і Observer голосували за «Сінгапурські Авіалінії» як за «Кращу далекомагістральну авіакомпанію» (шостий рік поспіль) і компанію з «Кращим бізнес класом». У щорічному огляді «Вибір Читачів» туристичного журналу DestinAsian (Джакарта), в 2009 році, в'яте поспіль читачі присудили найвищі бали «Сінгапурським Авіалініям» в наступних категоріях: «Краща авіакомпанія», «Краща авіакомпанія для подорожей преміум класом», «Краща авіакомпанія для подорожей економ класом» та «Краща розважальна програма на борту». Восьмий рік поспіль компанія «Сінгапурські Авіалінії» займає почесне місце в TTG Travel Awards - Travel Hall of Fame. Авіакомпанія удостоїлася нагороди «Кращий перший і бізнес класи» в рамках Skytrax World Airline Survey Awards. У рейтингу Top Performing Companies 2009 Aviation Week компанія отримала перше місце в категорії «далекомагістральні перевізники». В огляді видавництва Readers Digest (Сінгапур) «Бренди, яким довіряють», «Сінгапурські Авіалінії» стали переможцями в номінаціях «Платинова нагорода - Авіалінії в Сінгапурі» і «Золота нагорода - Авіалінії в Азії». В огляді Global Reputation Pulse за 2009 р. «Сінгапурські Авіалінії» були на десятій сходинці в категорії «Найбільш шановані світові компанії». На премії «Вибір Інвесторів 2009», яка започаткована Асоціацією Інвесторів Цінних Паперів Сінгапуру, «Сінгапурські Авіалінії» в 5-ий раз отримали нагороду "прозора компанія" у категорії Транспорт / Логістика / Комунікації. За даними компанії SKYTRAX, яка вже багато років складає незалежний рейтинг авіакомпаній світу на основі опитувань пасажирів, привласнюючи авіакомпаніям від 1 до 5-ти зірок залежно від рівня обслуговування як на борту, так і наземними службами авіакомпанії, «Сінгапурські Авіалінії» стабільно входять у десятку світових лідерів.

The World's Top Ten Airlines - by Product and Service Quality

Rank	Airline	Official Star Ranking
1	Asiana Airlines	★★★★★
2	Singapore Airlines	★★★★★
3	Qatar Airways	★★★★★
4	Cathay Pacific Airways	★★★★★
5	Air New Zealand	★★★★☆
6	Etihad Airways	★★★★☆
7	Qantas Airways	★★★★☆
8	Emirates	★★★★☆
9	Thai Airways	★★★★☆
10	Malaysia Airlines	★★★★★

Питання:

1. Визначте основні фактори конкурентоспроможності компанії «Сінгапурські Авіалінії».
2. Оцініть зовнішнє та внутрішнє середовище розвитку компанії «Сінгапурські Авіалінії» та зробіть висновок про «перспективний» рівень її конкурентоспроможності.
3. Визначте основні конкурентні переваги/конкурентні недоліки компанії «Сінгапурські Авіалінії».

Кейс 2

Ідея розводити страусів не є новою. Ще в дореволюційній Росії, за даними 1913 року, існувало до 300 страусиних ферм. Вже близько 10 років ця галузь сільського господарства активно розвивається в Україні, хоча попит значно перевищує пропозицію.

Унікальність ферми, її популярність і процвітання пояснюється не тільки декомпозицією попиту та пропозиції на продукцію підприємства, а й тим, що це перша та єдина ферма, яка окрім розведення страусів стала ще й привабливим туристичним об'єктом. Така незвичайна ідея народилася завдяки дітям. Коли влітку 2001 року з'явилися перші страусенята, діти з усієї околиці приходили подивитися на них та розказували про побачене батькам та друзям. Таким чином звістка про цікавинку поширювалася і вже до кінця 2001 року стала масовим явищем. Власники у свою чергу проявили лояльність до цікавості дітей і пішли назустріч юним відвідувачам, побудувавши на території ферми дитячий майданчик та гойдалки. Пізніше, коли туризм – цей незвичайний для ферми напрямок бізнесу – став розвиватися, з'явився також зоопарк та ресторан, де можна скуштувати екзотичні страви зі страусиною м'ясо або ж замовити велетенську яєчню.

За час існування ферми кількість страусів зросла у 10 разів і сьогодні на фермі вже близько 300 птахів. З травня до жовтня ферма приймає 500-1000 відвідувачів щодня, хоча і взимку є багато охочих поспостерігати, як страуси себе почують в умовах суворой української зими. Керівництво ферми налаштоване оптимістично: прибутки від розважально-туристичної частини бізнесу вже досягли рівня прибутків від основної діяльності – птахівництва. А в

майбутньому керівництвом ферми заплановано побудову готелю та розширення території, яка вже зараз складає 18 гектарів.

Питання:

1. Визначте основні конкурентні переваги/недоліки та ключові компетенції страусиної ферми.

2. Проведіть аналіз конкурентного (ринкового) середовища розвитку страусиної ферми, на основі якого зробіть висновок про перспективи розвитку та забезпечення конкурентоспроможності ферми.

Тема 3. Фактори забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Семінар 4. Теорія можливостей та ресурсів

План заняття:

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

1. Сутність теорії можливостей та ресурсів.
 2. Прикладне значення теорії можливостей та ресурсів.
 3. Функціональне призначення методики «П'ять тестів ринку»
 4. Модель VRIO та її функціональне призначення.
 5. Роль держави у формуванні високої конкурентоспроможності товаровиробників
 6. Еклектична теорія міжнародного виробництва Дж. Даннінга
- 2. Індивідуальне тестування.*

Тема 4. Аналіз та оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Семінар 5. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

План заняття:

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

1. Методологія порівняльного аналізу.
2. Метод АМА.
3. Метод «4Р».
4. Альтернативні методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.
5. Метод експертних оцінок.
6. Методи оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства.
7. Методи оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства.
8. Аналіз конкурентоспособности предприятия на основе технологии бенчмаркинга

2. Індивідуальне тестування.

3. Розв'язання задач.

Задача 1

На основі даних, представлених нижче, оцініть рівень конкурентоспроможності підприємств хімічної промисловості України у 2009 році. Визначте, яким чином на рейтингу конкурентоспроможності підприємств хімічної промисловості України у 2009 році, позначиться той факт, що, за оцінками експертів: а) найбільше значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі має параметр «рентабельність реалізації» - 0,5 (коефіцієнт вагомості), а найменше – «чистий дохід» - 0,2 (коефіцієнт вагомості); б) найбільше значення має параметр «чистий прибуток» - 0,5, а найменше – «чистий дохід» - 0,1.

Таблиця 1

Результати діяльності підприємств хімічної промисловості України у 2009 році

(Складено за матеріалами компанії Alt [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

http://alt.com.ua/ukr/rating_by_firms/gross_profit_margin/50///50//2009//24///net_revenue.)

№	Підприємство	Чистий дохід, тис. грн.	Чистий прибуток, тис.грн.	Рентабельність реалізації, %
1	Азот ВАТ	2960,476	(213,231)	3
2	Одеський припортовий завод ВАТ	2064,023	(2,444)	8
3	ДніпроАЗОТ ВАТ	1921,388	(927,779)	(41)
4	Кримський содовий завод ВАТ	1076,087	62,264	22
5	Фармак ВАТ	917,539	136,958	56
6	Рівнеазот ВАТ	694,194	(242,515)	(7)
7	Укragenro НПК ЗАТ	478,171	1,655	5
8	Київмедпрепарат ВАТ	429,646	38,576	44
9	Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод ЗАТ	397,710	47,182	46
10	Українсько-Бельгійське спільне хімічне підприємство ВАТ	252,972	14,278	9
11	Кременчуцький завод технічного вуглецю ВАТ	222,244	5,072	17
12	Київський вітамінний завод ВАТ	209,818	32,023	56
13	Біофарма ВАТ	194,696	11,550	39
14	Галичфарм ВАТ	192,144	18,661	41
15	Запорізький завод зварювальних флюсів та скловиробів ВАТ	142,328	20,476	25
Усього		13715,251	(1534,621)	9,12

Задача 2

На основі даних, представлених нижче, оцініть рівень конкурентоспроможності підприємств у 200X році.

Таблиця 2

Вихідні дані для аналізу

Підприємство	Показники						
	1	2	3	4	5	6	7
№1	10	1,2	1,3	50	60	85	4
№2	5	1,5	1,6	110	85	65	3
№3	3	1,06	0,8	32	45	45	3
№4	2	1,7	0,75	28	56	100	3
№5	8	1,98	1,1	81	78	98	3
№6	15	1,15	1,5	65	50	64	3
№7	7	1,5	2,4	14	35	35	4

де: показник 1 – частка підприємства на ринку, %

показник 2 – коефіцієнт рентабельності діяльності

показник 3 – Гудвіл (нематеріальний актив, вартість якого визначається як різниця між балансовою вартістю активів підприємства та його звичайною вартістю, як цілісного майнового комплексу, що виникає внаслідок використання кращих управлінських якостей, домінуючої позиції на ринку товарів (робіт, послуг), нових технологій тощо. Вартість гудвілу не підлягає амортизації і не враховується у визначенні валових витрат платника податку), млрд. дол.

показник 4 – коефіцієнт оборотності активів підприємства, у днях обігу

показник 5 – рівень збалансованості продуктового портфеля підприємства, %

показник 6 – рівень задоволення потреб споживачів продукцією підприємства, %

показник 7 – стадія життєвого циклу підприємства.

Задача 3

Використовуючи методику АВС-аналізу, проведіть групування підприємств (у якості критеріального показника для проведення АВС-аналізу використовуйте середній обсяг реалізації продукції за 3 роки) та визначте їх рівень конкурентоспроможності як в межах окремих груп, так і цілому на ринку товару Х. Вихідні дані для аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємств на ринку Х подано нижче.

Таблиця 3

Підприємство	Обсяг реалізації продукції, од. товару			Гудвіл, тис. грн.	Рівень задоволення потреб споживачів продукцією підприємства, %	Коефіцієнт рентабельності діяльності підприємства (середнє значення за 3 роки)
	200 _n р.	200 _{n+1} р.	200 _{n+2} р.			
№1	10200	10000	9800	850	55	1,5
№2	2156	2000	1844	456	45	1,4

№3	4569	3856	3143	258	65	1,7
№4	789	1200	1611	566	25	1,1
№5	7893	8963	10033	123	15	1
№6	4568	5000	5432	126	40	1,3
№7	3556	4010	4464	182	55	1,5
№8	3135	3569	4003	765	50	1,45
№9	2715	2789	2863	489	85	1,8
№10	2294	2369	2444	234	65	1,7
Усього	41875	43756	45637	-	-	-

Тема 5 Конкуентоспроможність галузей в національному господарстві

Семінар 6. Галузевий аналіз

План заняття:

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

1. Галузь економіки: сутність та класифікація.
 2. Галузевий аналіз: сутність, функціональне призначення та методика проведення.
 3. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера
- 2. Економічний диктант.*
- 3. Обговорення кейсу.*

Кейс 1

Відповідно до результатів дослідження міжнародної аудиторської компанії PricewaterhouseCoopers «Всесвітня індустрія розваг і ЗМІ: прогноз на 2010-2014 роки» (Global Entertainment and Media Outlook: 2010-2014), протягом 2010-2014 рр. світовий ринок розваг і ЗМІ зберігатиме сталі темпи зростання, незважаючи на наслідки глобальної економічної кризи. Так, відповідно до прогнозів PricewaterhouseCoopers, після економічного спаду, що спостерігався в 2009 році, сукупні темпи річного зростання світового ринку розваг та ЗМІ становитимуть 5% і до 2014 року обсяг ринку становитиме 1,7 трлн. дол. (порівняно з 1,3 трлн. дол. в 2009 році). Найбільш динамічним, протягом 2010-2014 рр., буде ринок Латинської Америки, де сукупні темпи річного зростання складуть 8,8%, а обсяг цього ринку до 2014 року становитиме 77 млрд. дол.

Питання та завдання:

1. Визначте та обґрунтуйте основні фактори, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємств індустрії розваг та ЗМІ.
2. Оцініть рівень «привабливості» світового ринку розваг та ЗМІ.
3. Визначте та оцініть ефективність стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємств, що функціонують на ринку розваг та ЗМІ. Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 2

Керрі Ю. - керівник міжнародної практики надання послуг у сфері роздрібною торгівлі і виробництва споживчих товарів PricewaterhouseCoopers, стверджує, що: «Задовго до настання поточного хворобливого стану світової економіки, міжнародні компанії міняли свою стратегію і орієнтувалися на ринки, що швидко розвиваються, де спостерігалось стрімке економічне зростання. Перспективи ринків розвинених країн у найближчі два роки представляються невизначеними, тому багато компаній роздрібною торгівлі і виробники споживчих товарів будуть як і раніше орієнтуватися на ринки, що швидко розвиваються, як головний механізм забезпечення їх подальшого зростання. У цілому, найвищі темпи зростання в 2010-2013 роках будуть демонструвати ринки Азії, що швидко розвиваються, за умови активного підйому Китаю та Індії, особливо в сфері торгівлі продовольчими товарами та одягом».

Питання:

1. Прокоментуйте тезу Керрі Ю. – керівника міжнародної практики надання послуг у сфері роздрібною торгівлі і виробництва споживчих товарів PricewaterhouseCoopers.
2. Проведіть галузевий аналіз світового ринку споживчих товарів (за допомогою додаткової інформації).
3. Оцініть перспективи розвитку ринків продовольчих товарів та одягу Китаю та Індії (за допомогою додаткової інформації).

Кейс 3

За прогнозом The Boston Consulting Group, до 2020 р. ринок авто виросте ще майже в півтора рази до 90 млн. автомобілів - в першу чергу за рахунок країн БРІК, де приріст становитиме 16 млн. автомобілів у порівнянні з 2009 р., а також за рахунок післякризового відновлення північноамериканського ринку, де обсяги продажів збільшилися на 7 млн. автомобілів вже в 2015 р.

Росія стане одним з найбільш динамічних авторинків світу: за прогнозом BCG, в 2009-2015 рр. продажі тут будуть зростати в середньому більш ніж на 11% на рік, аналогічні темпи зростання будуть характерні і для Індії. А от у Китаї, де в кризовому 2009 р. ринок «подвоївся», темпи зростання будуть не такими високими - близько 7% на рік.

У результаті, ємність автомобільного ринку Росії до 2020 р. становитиме близько 4 млн. автомобілів на рік, прогнозує партнер BCG Евальд Крайд, а на країни БРІК припадатиме 38% всіх продажів автомобілів в світі - це трохи менше, ніж аналогічний сукупний показник у трійці традиційних країн-лідерів: США, Японії та Євросоюзу (на них припадатиме 44% всього світового авторинку). Але при цьому Росія так і не увійде до п'ятірки країн-лідерів за обсягами продажів автомобілів: на її частку буде припадати лише 4% всього світового авторинку.

Питання:

1. Визначте конкурентну модель світового авто ринку та встановіть її особливості.
2. Як чином прогноз The Boston Consulting Group може вплинути на рівень конкурентоспроможності російського авто ринку (міжнародний та національний виміри)?
3. Визначте основні фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності: а) російського авторинку; б) світового авторинку.

Семінар 7. Стратегічні групи підприємства

План заняття:

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

1. Аналіз стратегічних груп

1. Оцінка конкурентної позиції стратегічної групи в галузі

2. Оцінка конкурентної позиції компанії в межах стратегічної групи
Ланцюжок цінностей галузі
2. *Економічний диктант.*

Семінар 8. Конкурентоспроможність галузей національної економіки

План заняття:

1. *Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*
1. Кластеризації і її взаємозв'язок із рівнем конкурентоспроможності галузей та підприємств.
 2. Держава та конкурентоспроможність галузей.
 3. Стратегія, структура та суперництво компаній, що функціонують у різних галузях національної економіки
2. *Індивідуальне тестування*

Тема 6 Стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Семінар 9. Класифікація конкурентних стратегій

План заняття:

1. *Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*
1. Стратегія підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства
 2. Класифікація конкурентних стратегій
2. *Економічний диктант.*
3. *Обговорення кейсів.*

Кейс 1

«Неможливо зшити костюм для «середньостатистичного покупця», такої людини не існує у природі, не розумію, чому маркетологи так багато про нього говорять», — іронізував в одному з інтерв'ю власник fashion-бренду Oasis Джейсон Брімер. Власник торгової марки пообіцяв негайно звільнити будь-якого промо-фахівця своєї компанії, який посилається на усереднені статистичні дані про споживчі вподобання.

До речі, пан Брімер зізнався, що кілька меркетинг-менеджерів, які просували Oasis таким чином, уже втратили роботу. «Мене цікавить не «модальний», а цілком реальний покупець, який приходить до магазину і викладає свої кровні \$50 за фірмову футболку, — пояснює бізнесмен. — З'ясуйте: як він живе, де і з ким відпочиває, чого йому хочеться, за що і скільки він готовий платити. Визначте, що змусило його обрати саме цю футболку. Ось на такі дослідження я готовий витратити свій маркетинговий бюджет» (складено за матеріалами Українського ділового тижневика "Контракти" (№ 31 від 27.08.2010) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kontrakty.com.ua/show/ukr/article/49/31201012440.html>).

Питання:

1. Як Ви вважаєте яку мікростратегію міжнародної конкурентоспроможності використовує Oasis?
2. Чи розділяєте Ви думку Джейсон Брімера про необхідність аналізу смаків та вподобань споживачів. Як, на Вашу думку, це може вплинути на рівень конкурентоспроможності Oasis. .
3. Чи можна стверджувати, що ініціатива власника fashion-бренду Oasis Джейсона Брімера свідчить про прагнення компанії перейти до стратегії масового виробництва на замовлення? Визначте характерні особливості даного типу виробництва, його переваги та недоліки.

Кейс 2

Компанія Estee Lauder була заснована в 1946 році, а в 1960 вийшла на міжнародний ринок, стартувавши з Лондона. На сьогодні, як стверджують провідні маркетингові агентства, продукція компанії представлена в більше ніж 100 країнах світу, а її ринкова капіталізація становить близько 10 млрд. дол.

Як зазначають аналітики косметичного ринку, успіх компанії та її розвиток пов'язані перш за все із креативністю та талантом засновниці даної компанії – Жозефіни Естер Лаудер.

Так, Есте Лаудер придумала оформляти кожне торгове місце, де продавалася її косметика, у вигляді сяючого острівця, який дозволяв жінкам поринути у світ задоволення, краси і елегантності. Вона особисто вибирала кольорову гаму в блакитних тонах і здійснювали підбір дзеркал так, щоб вони лестили жіночому самолюбству. Окрім цього, однією з перших у світі Есте Лаудер стала пропонувати своїм покупцям перед придбанням її косметики і парфумерії провести їх безкоштовне випробування.

Наступна її оригінальна ідея полягала в маленьких подарунках, які отримували жінки разом із своєю покупкою. З часом подібна тактика стала практикуватися абсолютно всіма косметичними брендами.

Пройшовши шлях від маленького сімейного бізнесу до величезної корпорації, в наші дні до складу Estee Lauder Companies входить 18 брендів, орієнтованих кожен на свою групу клієнтів. Подібна тактика успішно захищає компанію від непередбачених змін у світовій економіці і підвищує конкурентоспроможність. У число основних входять бренди Estee Lauder, Clinique, Prescriptives, Aramis, La Mer. Найскромнішу групу утворюють екологічні Aveda і Origins, а найчисленніша група включає в себе такі бренди, як MAC, Bobbi Brown, Donna Karan, Tommy Hilfiger, Bumble and Bumble, Stila, Jo Malone, Kate Spade, Darphin, Rodan & Fields і Michael Kors. Група компаній, об'єднаних під крилом Estee Lauder, випускає 7 з 10 самих престижних засобів для макіяжу і 9 з 10 люксових продуктів для догляду за шкірою. Таким чином, концерн Estee Lauder зміг запропонувати кожному покупцеві те, чого йому не вистачало, - класику для любителів стилю і одвічних цінностей, моду для тих, хто стежить за всіма новинками і намагається встигати за швидким ритмом життя, екологічно чистий косметичку для тих, хто багато уваги приділяє збереженню «здоров'я» навколишнього середовища. Найпрестижніша і дорога марка, що входить до складу компанії - це Creme La Mer. Невелика баночка цього крему, виготовлена на основі розробок фахівців NASA, коштує 400 дол. (складено за матеріалами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cosmetology.com.ua/ua/cosmo044.php>).

Питання:

1. Якої мікростратегії стратегії міжнародної конкурентоспроможності дотримувалася компанія Estee Lauder на момент її виходу на міжнародний ринок? Чи змінилася сьогодні стратегія компанії?
2. Як Ви вважаєте, чи можна широку продуктову лінійку, що сьогодні випускає Estee Lauder, розглядати як частину мікростратегії міжнародної конкурентоспроможності компанії? Відповідь обґрунтуйте.
3. Визначте основні переваги та недоліки мікростратегії міжнародної конкурентоспроможності, що використовує Estee Lauder.

Семінар 10. Процес розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

План заняття:

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

1. Процес розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності компанії

1.1 Аналіз загального зовнішнього середовища

1.2 Ідентифікація ресурсів та виявлення ключових компетенцій

1.3 Аналіз конкурентного середовища, вибір стратегічної позиції в галузі та прийняття рішення щодо загальної стратегії розвитку (зростання, збереження, скорочення)

1.3.1 Аналіз покупців: сегментація ринку

1.3.2 Аналіз ланцюжка цінностей

1.3.3. SWOT-аналіз

1.3.4 Аналіз конкурентів

1.3.5 Аналіз стратегічних груп

1.3.6 Матриця екрана бізнесу General Electric

1.4. Формування функціональних стратегій

2. Економічний диктант.

3. Обговорення кейсів.

Кейс 1

Mercedes-Benz - німецька компанія, що спеціалізується на випуску легкових автомобілів і двигунів, яка заснована в 1926 р. та є дочірньою компанією концерну «Daimler-Benz», який знаходиться в Штутгарті.

Сьогодні, Mercedes-Benz - це не тільки назва марки автомобіля, хай і всесвітньо відомої. Мерседес - це особливий стиль життя, чітко сформований образ ділового успіху, стійкої життєвої позиції, елегантності і аристократизму в кращих їх проявах. Людина, що володіє Mercedes-Benz, мимоволі викликає довіру та пошану, оскільки створює навколо себе ауру надійності, душевної рівноваги та упевненості в майбутньому. Як показує практика, з придбанням цього автомобіля чоловік непомітно для себе прагне відповідати образу, що склався.

Одна із значних переваг автомобіля Mercedes-Benz полягає в різноманітті пропонованих моделей. Сьогодні у споживача є щонайширші можливості з придбання індивідуального автомобіля. Будь-які бажання можуть бути втілені в легкових автомобілях – максимум комфорту та динаміки. Кожна з моделей унікальна та має свої переваги – все залежить від бажання та переваг окремої людини.

Наприклад, автомобіль А-класу – це ідеальний партнер для активних людей, для яких на перше місце виходить практичність і безпека. У А-класі другого покоління використаний цілий ряд новинок, безпеку та комфорт руху. У автомобілях були встановлені адаптивні двоступінчаті передні подушки безпеки, натягувачі ременів безпеки попереду та на задніх бічних сидіннях, адаптивні обмежувачі натягнення ремня безпеки та нові бокові подушки безпеки для захисту голови та грудної клітки. Потужність двигунів цієї моделі зросла в середньому на 38%, крутячий момент – на 46%, витрата палива скоротилася на 10%.

Автомобіль В-класу – це оптимальний варіант для людей, що віддають перевагу великій місткості, винятковому комфорту та елегантному дизайну. Mercedes-Benz В-класу поєднує в собі експресивний дизайн з добре продуманим концептом – баланс емоцій та раціональності. З погляду емоцій, В-клас пропонує унікальний, динамічний стиль та високий рівень насолоди від їзди. З погляду раціональності, В-клас пропонує практичність, і, як завжди, високі стандарти безпеки і якості. В-клас є справжнім представником сімейства автомобілів Mercedes-Benz з погляду безпеки, комфорту і надійності, а такі якості як індивідуальність, стиль і насолода від їзди допоможуть марці Мерседес-бенц міцно закріпити за собою звання новатора в цьому класі.

С-клас для тих, хто цінує вишуканість обробки та хоче отримати неповторні по динаміці відчуття від водіння. Безпека, комфорт і маневреність – якості справжнього автомобіля, уособленням яких став новий С-клас, що виходить на сцену. Mercedes-Benz представляє три оригінальні лінії виконання: AVANTGARDE, ELEGANCE і CLASSIC, які, залежно від свого індивідуального характеру, виділяються або підвищеним комфортом, або підвищеною маневреністю.

Модель Е-класу була розроблена за принципом оптимального поєднання ціни та якості. Разом з своїми видатними технічними характеристиками Е-клас запам'ятовується своїм неповторним дизайном. Е-клас знов підтверджує свої позиції технологічного лідера завдяки таким інноваціям як система PRE-SAFE®, Intelligent Light System, підголовники NECK-PRO і адаптивні ліхтарі стоп-сигналу, які в такому поєднанні не може запропонувати жоден інший автомобіль в світі, що відноситься до даного сегменту. Маючи такий обширний перелік систем безпеки на борту, Е-клас стає найбезпечнішим автомобілем в своєму класі.

Автомобілі S-класу впродовж довгого часу відрізняються своєю особливою елегантністю, незалежністю та неймовірною потужністю. В серійному виробництві нового S-класу реалізований цілий ряд перспективних технічних рішень, що знов підтверджує значення флагманської моделі Mercedes-Benz як зразка і законодавця мод в розвитку легкового автомобілебудування в цілому. Виняткова безпека на основі найсучасніших технологій та високий їзовий комфорт були і залишаються фірмовою відмінністю S-класу. Окрім цього, новий седан відрізняється прекрасною керованістю, що забезпечує вищий рівень динаміки. Нові двигуни підвищеної потужності гарантують ще більше задоволення від водіння. Новий S-клас приходить на зміну моделі, яка вважається визнаним лідером у вищому автомобільному сегменті.

Новий R-клас також забезпечує винятковий простір, зразкову безпеку та комфорт самого високого рівня для шести пасажирів. Окрім цього, в новому Mercedes-Benz привертають естетика форм, представницький вигляд і – не в останню чергу - прекрасна динаміка та задоволення від водіння. За своїми розмірами R-клас можна порівняти з седаном вищого класу, володіючи при цьому значно великим запасом внутрішнього простору. Це виявилось можливим завдяки сучасній концепції автомобіля та вдалої компоновки, продуманій до дрібниць. (складено за матеріалами Транспортної компанії Ftrans [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ftrans.franko-terminal.com/content/view/2357/87/lang.ua/>).

Питання:

1. Визначте та охарактеризуйте (визначте основні переваги/недоліки) мікростратегію міжнародної конкурентоспроможності компанії Mercedes-Benz.
2. На основі додаткової періодичної, наукової та статистичної інформації проведіть моніторинг мікростратегій міжнародної конкурентоспроможності основних компаній-конкурентів Mercedes-Benz, визначте їх переваги та недоліки.
3. Проведіть аналіз та оцінку можливостей та ефекту впровадження в практику діяльності Mercedes-Benz мікростратегій компаній-конкурентів.

Кейс 2

Рекламна корпорація Agency Nil сильно відрізняється від всіх своїх конкурентів. Справа в тому, що дана фірма не встановлює ціни за свої послуги – кожен замовник самостійно визначає суму винагороди за послуги, надані рекламним агентством. Як зазначають експерти даного

ринку, така стратегія є досить ризикованою. Однак, враховуючи той факт, що Agency Nil використовує саме цю стратегію дозволяє стверджувати, що компанія готова до такого благородного ризику. Засновник даної фірми вважає, що даний підхід зможе допомогти встановити на ринку по-справжньому справедливі ціни - суми винагороди за надані послуги. Тобто вартість, яка буде формуватися не з тих ресурсів, які витратило агентство на роботу, а виходячи із того результату, який отримає замовник. При всьому при цьому, за іншими параметрами Agency Nil зовсім не відрізняється від своїх конкурентів. Робота над проектами проводиться за тією ж схемою, що й в інших рекламних агентствах.

Питання:

1. Визначте та оцініть переваги та недоліки мікстратегії міжнародної конкурентоспроможності рекламної корпорації Agency Nil.
2. Визначте основні фактори, що вплинули/впливають на вибір стратегії міжнародної конкурентоспроможності Рекламної корпорації Agency Nil.
3. Перерахуйте найбільш ефективні, на Вашу думку, стратегії міжнародної конкурентоспроможності, що використовуються/можуть використовуватися рекламними агенствами/корпораціями. Відповідь обґрунтуйте.

Семінар 11. Механізм реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

План заняття:

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

1. Механізм реалізації стратегії та її корегування
 2. Оцінка ефективності стратегії
 3. Стратегія блакитного океану
 4. Майкл Портер о новых стратегиях совершенствования управления
 5. Сутність концепції інтелектуального лідерства (Г.Гемела й К.Прагалада), концепції трьох ціннісних факторів розвитку (М.Треси й Ф. Вірсема), концепції соконкуренції (А. Бранденбургера).
- 2. Індивідуальне тестування*
- 3. Обговорення кейсу.*

Кейс 1

Pieno zvaigzdes, що перекладається як «молочні зірки», - найбільше об'єднання молочної галузі Литви. У «сузір'я» входять чотири підприємства - Каунаський, Паневезького, Пасвальській і Мажейкяйський молокозаводи, історія кожного з яких налічує як мінімум півстоліття. Згрупувалася ця четвірка у єдину компанію в другій половині 1990-х у процесі гострої конкуренції між шістьма десятками молокозаводів Литви. На відміну від звичайної схеми тих років, коли інвестори (а то й спекулянти) скуповували за безцінь збанкрутілі підприємства, PZ сформувався за іншою схемою. У 1998 році об'єдналися два рівноправних підприємства - Мажейкяйський і Пасвальській молокозаводи. Вони вже пережили найважчі роки, цілком міцно стояли на ногах і розвалюватися не збиралися. Але стратегічна перспектива, особливо експортна, вимагала синергії. А потім вже діяв закон тяжіння сильних: у 2000 році до них приєдналися Каунаський, в 2004-му - Паневезький заводи. Всі вони існують в рівному статусі філій, керованих загальної головною компанією з Вільнюса. За словами комерційного директора компанії Еугеніюса Будрейко, найважливіший ефект від об'єднання полягав у тому, що група

змогла створити широкий продуктовий асортимент, зорієнтувавши кожен свою філію на більш вузьку спеціалізацію. Якщо раніше підприємства розпилювали сили і засоби, прагнучи виробляти всі види продукції, то тепер Пасваліс випускає сири, Мажейкяй - масло і сир, Каунас - йогурти та інші десерти, Паневежис - зернистий сир, морозиво та молочні напої. Спеціалізація (і, звичайно, консолідовані фінансові ресурси) дозволяє заводам групи безперервно вдосконалювати і оновлювати асортимент, моментально реагуючи на появу новацій у переробці молока. Недарма компанію називають законодавцем мод в галузі. Всього в «репертуарі» групи понад 500 найменувань продукції. Серед них як традиційні продукти з пастеризованого молока в масовому сегменті (торгові марки Musu, Dvaro), так і більш хитромудрі - йогурти Smigla і Jo, морозиво зі свіжих вершків Nycstucas, молоко в асептичній упаковці Mu. Група також робить спеціальні товарні пропозиції для різних цільових аудиторій - в її портфелі є марки Bios і Biola (сімейство продуктів з екологічно чистої сировини), Miau (продукція для дітей). Якість всієї продукції підтверджена в 2002 році сертифікатом ISO. Очевидно, що такий кількісний і якісний стрибок був би неможливий без технічного і технологічного оновлення підприємств. За своїм технологічним рівнем група виділяється навіть на тлі підприємств найсучасніших галузей литовської економіки. Обсяг інвестицій у розвиток PZ тільки за 2006-2009 роки склав понад 38 млн. євро. Наприклад, у 2009 було придбано 31 молоковоз фірми Scania (загальна вартість - близько 4,6 млн. євро), забезпечений комп'ютерною системою, яка здійснює облік кількості та якості закупуваної сировини і дозволяє відразу ж роздруковувати для фермерів документи на приймання молока. Оновлення потужностей Pieno zvaigzdes йде безперервно. «Якщо не був на якому-небудь з наших підприємств з півроку, не впізнаєш завод», - говорить директор з маркетингу компанії Дайла Сюрбене. Кожне підприємство, по суті, - величезний робот, у якого повністю автоматизовано всі етапи виробничого процесу, починаючи від приймання молока і завершуючи лабораторним контролем готової продукції, під час якого комп'ютерні аналізатори уважно «розглядають» сир чи інший продукт, видаючи на екран всі його параметри - жирність, вологість, щільність і т.д. «Насправді безпосередньо у виробництві задіяно не більше половини персоналу підприємства, інші зайняті заготовками молока - водії та працівники пунктів прийому», - уточнює генеральний директор сироварні Віргіліюс Янкаунскас. У відповідь на питання, коли почалася модернізація виробництва, він пожимає плечима. «Та воно у нас йде завжди і безперервно. Важко навіть пригадати, коли що-небудь не реконструювалося...», - говорить Янкаунскас.

Як результат, сьогодні група PZ є одним з найдинамічніших та одним з найбільших об'єднань молокопереробних компаній, яке не тільки широко представлено на локальному ринку країн Балтії, але й має досить розгалужену мережу представництв у інших країнах світу (у Латвії продукція компанії продається під маркою Annele, в Естонії – Aasa, у країнах СНД – Svalia та ін.) (складено за матеріалами Щомісячного журналу про промисловість "Енергія промислового росту" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.epr-magazine.ru/business/corporative/japanyar/>).

Питання:

1. Охарактеризуйте конкурентну модель литовського ринку молочної продукції.
2. Визначте конкурентні позиції Pieno zvaigzdes на ринку молочної продукції країн Балтії та СНД (положення на ринку, конкурентні переваги та їх джерела, стратегічні інтереси, можливі ризики, конкурентну стратегію).

Тема 7 Система управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Семінар 12 Принципи та методи управління конкурентоспроможністю підприємства

План заняття:

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

1. Принципи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

2. Підсистема управління витратами підприємства.

2. Презентація рефератів (доповідей)

3. Обговорення кейсу

Кейс 1

За словами визнаного гуру в області менеджменту, директора Кайдзен-інституту Масаакі Імаї, «в Кайдзен не існує останнього кроку, кожен крок веде до десяти нових поліпшень» (складено за матеріалами Щомісячного журналу про промисловість "Энергия промышленного роста" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.epg-magazine.ru/business/corporative/japanyar/>).

Питання:

1. Прокоментуйте тезу Масаакі Імаї? Із чим, на Вашу думку, пов'язаний той факт, що «в Кайдзен не існує останнього кроку, кожен крок веде до десяти нових поліпшень»? Відповідь обґрунтуйте.

2. Визначте основні принципи Кайдзен. Встановіть зв'язок принципів Кайдзен із принципами управління конкурентоспроможністю підприємства.

Семінар 13. Управління якістю продукції і процесів

План заняття:

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

1. Менеджмент якості.

2. Державні програми в області якості.

3. Модель державної премії в області якості.

4. Механізм і інструменти менеджменту якості.

2. Презентація рефератів (доповідей).

3. Обговорення кейсу.

Кейс 1

За інформацією Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики, станом на березень 2010 року 1344 підприємствам України було видано сертифікати на системи управління якістю. У порівнянні з кінцем 2006 року кількість сертифікованих систем управління якістю в країнах Східної та Центральної Європи досягала відповідно: у Чеській Республіці - понад 11 тис., Угорщині – понад 10 тис., Польщі - майже 6,5 тис., Румунії - 6 тис. Україна посідає одне з останніх місць у світі за кількістю впроваджених та сертифікованих систем управління якістю (складено за матеріалами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Skhid/2010_4/14.pdf).

Питання:

1. Визначте зв'язок між рівнем сертифікації систем управління якістю підприємств та рівнем їх конкурентоспроможності.

2. Як Ви вважаєте, чим обумовлений низький рівень сертифікації систем управління якістю в Україні?

3. Проведіть моніторинг систем управління якістю на українських підприємствах. Визначте особливості та характерні риси найбільш успішних (ефективних) систем управління якістю.

Семінар 14 Управління технологічними та часовими ресурсами

План заняття:

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

1. Підсистема управління технологічними ресурсами.
2. Підсистема управління часовими параметрами діяльності.
3. Система корпоративного управління.
- 2. Індивідуальне тестування*
- 3. Обговорення кейсів*

Кейс 1

На думку Масаакі Імаї – президента KAIZEN Institute, для розвитку компанії потрібна як система Кайдзен, так і інновації. Саме поєднання двох цих підходів дозволяє досягти найкращих результатів. «Уявіть собі: за допомогою Кайдзен Ви поступово піднімаєтеся вгору. Потім робите великий «стрибок» - впроваджуєте інновацію. Потім з цією новою висотою знову продовжуєте поступовий рух вгору - і знову робите ривок. У результаті ви опиняєтеся вище тих, хто застосовує тільки інноваційний підхід і рухається одними стрибками. Крім того, система, створена в результаті впровадження інновації, неминуче деградує, якщо не докладати зусиль спочатку до її підтримки, а потім і до вдосконалення. Ефект від інновації поступово знижується через наявність гострої конкуренції і старіння стандартів. Кайдзен ж допомагає забезпечити неухильне піднесення» (складено за матеріалами електронного журналу «Бізнес Ентропія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bizentropy.biz/articles/83-osobennosti-ispolzovaniya-kajdzen.html>).

Питання:

1. Прокоментуйте тезу Масаакі Імаї. Чи згодні Ви із думкою президента KAIZEN Institute? Відповідь обґрунтуйте.
2. Визначте альтернативи системи Кайдзен. Чи можливе поєднання даних альтернатив із стратегією безперервного впровадження інновацій на підприємстві? Відповідь обґрунтуйте.
3. Визначте найбільш ефективні системи забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації.

Кейс 2

Одним з найбільш яскравих прикладів того, як працює система Кайдзен, є досвід компанії Toyota, яка розробила широко відому своєю ефективністю концепцію виробництва TPS (Toyota Production System). Дана концепція створює всі умови для збереження ресурсів шляхом усунення непродуктивних витрат, а одним з її ключових елементів є система безперервного удосконалення «маленькими кроками» - Кайдзен.

Філософія Кайдзен передбачає участь усіх членів великої команди Toyota, які активно висувають ідеї і пропозиції, що дозволяють поліпшити виробничий процес. Члени команди Toyota постійно вчаться бути уважними до непродуктивних витрат; вони виявляють ті витрати матеріалів, зусиль і часу, які не приносять користі, і оперативно усувають їх.

Члени команди Toyota постійно висувають корисні пропозиції, пов'язані з удосконаленням TPS, особливо в плані зниження шкідливого впливу автомобілів на навколишнє

середовище. Щороку тисячі членів команди вносять реальний внесок у поліпшення якості та економію коштів, роблять виробництво більш простим, безпечним і чистим.

Відомо, наприклад, що двигуни Toyota завжди суворо перевіряються, а охолоджувачі, що використовуються для випробування зразків, завжди замінювалися після першого ж використання. Потім робітниками було запропоновано вставляти в охолоджувальну систему спеціальний фільтр, що оберігає її від можливого засмічення. Тепер Toyota економить понад 111 тон хладагенту щороку, багато разів його використовуючи.

Ще один приклад стосується наближення виробничих ліній до потреб людини. Починаючи з часів економіки «мильних бульбашок» (1987-1991 рр.), у японській автомобілебудівній промисловості почали широко використовувати термін «дружня складальна лінія» (human friendly assembly line) і активно впроваджувати т.зв. «Срібний» конвеєр, на якому могли працювати навіть літні робітники. Це дозволило значно підвищити рівень автоматизації на нових заводах - Hofu (Mazda), Tahara No.4 (Toyota) і ін.

У цей же час компанія Toyota проводила радикальну реорганізацію систем управління виробництвом і людськими ресурсами. Програмою реконструкції було охоплено багато заводів і складальних ліній. Наприклад, складальна лінія на заводі Toyota Kyushu в результаті реформ була розділена на одинадцять функціональних сегментів. Було вирішено ввести п'ятихвилинні проміжки (буфери) між двома сегментами, щоб у разі поломки в межах одного сегмента інші продовжували працювати. Виявилося, що продуктивність лінії не зменшилася, тому що втрати часу в разі поломки майже завжди «поглиналися» буфером, а вся лінія вже не зупинялася, як це було раніше. Практично не вплинувши на продуктивність, це нововведення принесло помітне полегшення робочим, оскільки воно фактично скасовувало старе негласне правило, згідно з яким будь-яка зупинка розглядалася як надзвичайна подія (останні, до речі, від подібного до них відношення чомусь рідше не ставали).

Як результат, після впровадження нового підходу до управління виробництвом та людськими ресурсами, робітники почали працювати з набагато меншою напругою і набагато рідше залишалися на своєму місці понаднормово (до введення нової структури складальної лінії це було звичайною практикою). Таким чином, складальна лінія почала набувати «дружній» характер, що в подальшому дозволило успішно вирішувати Кайдзен-завдання, пов'язані зі зниженням змінних витрат (наприклад, скоротилася погодинна оплата за понаднормову працю, яка значно вища за звичайну).

Практика використання Кайдзен в сучасних японських корпораціях багатовекторна. Філософія удосконалення «маленькими кроками» тісно пов'язана з багатьма відомими концепціями та методами, в тому числі: LT (Lean Thinking) і TQM. Невіддільна вона і від управління витратами (складено за матеріалами Інтернет-порталу для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/finance/fin036.html>).

Питання:

1. Визначте основні складові та представте структуро-логічну систему TPS.
2. Визначте сутність, місце та функціональне значення LT (Lean Thinking) у TPS.

Відповідь обґрунтуйте.

3. Визначте основні переваги та недоліки системи Кайдзен та концепції виробництва TPS.

4. Розкрийте зміст терміну «дружня складальна лінія». Визначте місце та значення «дружньої складальної лінії» у системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

4. Презентація рефератів (доповідей).

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.

МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Тема 8. Сучасні моделі конкурентоспроможності національних економік

Семінар 15 Оцінка конкурентоспроможності національних економік

План заняття:

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

1. Поняття конкурентоспроможності національної економіки.

2. Оцінка конкурентоспроможності національних економік міжнародними інституціями.

2. Обговорення кейсів

Кейс 1

Концепція країнового брендингу з'явилась одразу після появи бізнес - брендингу. Вже у 1970 - х рр. *Джек Траут* вказував на можливість і необхідність створення бренда не лише товарів, послуг і корпорацій, а й країн. *Саймон Анхольт* визначає брендинг країни як систематичний процес узгодження дій, поведінки, інвестицій, інновацій і комунікацій країни для реалізації стратегії конкурентної ідентичності. Бренд країни являє собою ту асоціативну модель, яку містить свідомість індивіда (як мешканця цієї країни, так і громадянина іншої) та до якої він апелює, почувши назву країни. Значна частина науковців, котрі досліджують проблеми національного брендингу, апелюють до складових бренда країни та шляхів його оформлення, корекції та просування на світовому ринку брендів. Так, на думку С. Анхольта, процес брендингу країни - це створення сукупності шести показників її сприйняття: туристичної привабливості, експортного потенціалу, інвестиційного клімату, системи управління, культурно - історичної спадщини та людського капіталу. Таким чином, як зазначають експерти у галузі країнового брендингу, брендинг країни природним шляхом не створюється, він є продуктом свідомого й керованого осмислення, продуктом штучно організованої суспільної рефлексії і проектування. При цьому досвід провідних країн світу показує, що їх цілісні і потужні бренди сьогодні мають не стільки рівновагомі складові свого іміджу, як пропонує С. Анхольт, скільки окремі пріоритетні позиції своєї презентації:

1. *Бренд країни - це імідж її першої персони*

2. *Бренд країни - це візія надійності (її інвестиційного клімату, рольового статусу в міжнародному партнерстві, політичної стабільності).*

3. *Бренд країни - це бренд її національних виробників (економічних товарів і послуг, високої моди, світового інтелектуального потенціалу, дослідницьких проектів).*

4. *Бренд країни - це перспективність її наукових технологій і ВПК.*

5. *Бренд країни - це привабливий об'єкт для туризму.*

Окрім того, провідні країни часто поєднують кілька позицій у своїх стратегіях національної презентації у світі.

Рейтинг національних брендів (Nation Brands Index) за 2009 рік подано нижче.

Таблиця 1

Рейтинги національних брендів за підсумками 2008-2009 рр. (складено за матеріалами за даними дослідницької групи Gfk (підрозділ Gfk Roper Public Affairs and Media) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.social-science.com.ua/index.php?idd=jornal_content&jornal_content=62&tema=social_communication.)

Місце рейтингу	Рік	
	2008	2009
1	2	3
1	Германія	США
2	Франція	Франція
3	Великобританія	Германія
4	Канада	Великобританія
5	Японія	Японія
6	Італія	Італія
7	США	Канада
8	Швейцарія	Швейцарія
9	Австралія	Австралія
10	Швеція	Іспанія, Швеція
...	Росія (22)	Росія (21)

Питання:

1. Як Ви вважаєте, чи можна використовувати «Рейтинг національних брендів» для оцінки рівня конкурентоспроможності країни або національної економіки.

2. Як Ви вважаєте, які фактори в найбільшій мірі обумовили зміну позиції США в «Рейтингу національних брендів» протягом 2008-2009 рр. Визначте напрямок і характер їх впливу.

3. Наведіть приклади країни, які на Вашу думку, найактивніше позиціонують себе:

- а) через імідж першої персони;
- б) через гарантії надійності;
- в) через національне виробництво;
- г) через перспективність своїх наукових технологій та розвиток ВПК;
- д) через туристичні послуги.

Кейс 2

У 2010 році Американський суспільно-політичний журнал Newsweek представив свою версію ста кращих країн для життя - Newsweek's The World's Best Countries. Укладачі рейтингу шукали відповідь на одне питання: «Яка країна надає найкращу можливість для того, щоб мати здорове, безпечне, відносно благополучне і вільне життя?» Аналітична група Newsweek поєднала

дані, зібрані міжнародними організаціями, які регулярно випускають світові рейтинги за різними тематиками. Якість держав оцінювалися на основі п'яти загальноприйнятих ключових показників національного добробуту:

1. Стан освіти.
2. Стан охорони здоров'я.
3. Якість життя.
4. Динаміка економічного розвитку.
5. Політичне середовище.

Провівши порівняльний аналіз, дослідники склали своєрідну метрику 100 країн, яка представлена на сайті журналу у вигляді інтерактивного рейтингу. Варто відзначити, що рейтинг є більш наочним при порівнянні країн однакового розміру і добробуту, тому експерти розбили основну групу з 100 країн на підгрупи, виходячи з чисельності населення та доходів тих чи інших держав. Робота над рейтингом проводилася протягом декількох місяців за участю ряду міжнародних експертів, а також аналітиків консалтингової компанії McKinsey & Company.

Кращою країною світу у 2010 році автори дослідження визнали Фінляндію. Ця країна посідає перше місце за станом освіти, четверте - за якістю життя, п'яте - за станом політичного середовища, восьме - за динамікою економічного розвитку, і 17 - за станом охорони здоров'я. Далі в першій десятці: Швейцарія, Швеція, Австралія, Люксембург, Норвегія, Канада, Нідерланди, Японія і Данія. Сполучені Штати опинилися на 11 місці. Найгіршими серед 100 країн, охоплених дослідженням, визнані: Буркіна-Фасо, Нігерія і Камерун. Окрім цього, у Newsweek's The World's Best Countries були визначені країни-лідери та країни-айтсайдери як з огляду на чисельність населення, так й інші показники, що виступали у якості критеріальної бази дослідження. Так, кращою серед країн середнього розміру стала Австрія. Краща серед країн з високою чисельністю населення - Японія. Краща за якістю життя - Норвегія. Краща країна за динамікою економічного розвитку - Сінгапур. Кращий політичний клімат - Швеція. Найкращою серед країн з низьким доходом на душу населення визнана Албанія, із середнім доходом – Польща. Експерти Newsweek також виявили лідерів за конкретними показниками в різних під категоріях (таблиця 1).

Таблиця 2

Newsweek's The World's Best Countries 2010 (складено за матеріалами Інформаційного агентства «Новости гуманитарных технологий» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gtmarket.ru/news/state/2010/08/17/2632>).

Показник	Рівень доходів на душу населення			
	низький	середній	вище за середній	Високий
Кращий стан освіти	Україна	Казахстан	Південна Корея	Японія
Кращий стан охорони здоров'я	Туніс	Чилі	Швейцарія	Іспанія
Найвищий рівень якості життя	України	Куба	Австралія	Німеччина
Краща динаміка економічного розвитку	Китай	Малайзія	Південна Корея	США
Кращий політичний клімат	Гана	Польща	Австралія	Німеччина

Питання:

1. Чи може дослідження Newsweek's The World's Best Countries розглядатися як альтернатива рейтингів конкурентоспроможності країн, які складаються Всесвітнім економічним форумом (ВЕФ) та Міжнародним інститутом розвитку менеджменту (МІРМ).

2. Порівняйте результати досліджень Newsweek, ВЕФ та МІРМ та зробіть висновок про зв'язок між ними.

3. На основі результатів дослідження журналу Newsweek, визначте сучасні моделі конкурентоспроможності національних економік, проведіть їх порівняльний аналіз.

Семінар 16 Моделі конкурентоспроможності національних економік

План заняття:

1. Презентація рефератів (доповідей).

Тема 9. Регулювання конкуренції на національному та міжнародному рівнях

Семінар 17 Регулювання конкуренції на міжнародному рівні

План заняття:

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

1. Регулювання міжнародної конкурентоспроможності на багатосторонніх засадах.

1.2 Регулювання конкуренції ВОІВ.

1.3 Регулювання конкуренції СОТ.

1.4 Міжнародне регулювання обмеження ділової практики.

1.5 Міжнародна мережа з питань конкуренції.

1.6 Участь ОЕСР в регулюванні міжнародної конкуренції.

1.7 Регулювання конкуренції в ЄС.

2. Етапи еволюції регулювання конкуренції.

2. Економічний диктант

Семінар 18 Конкурентне право та політика України

План заняття:

1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

1. ООН.

2. Інститути регулювання міжнародних валютно-фінансових відносин.

3. Міжнародний валютний фонд.

4. Всесвітній банк.

5. Інститути регулювання торгової політики.

6. Організація економічного співробітництва та розвитку.

7. Неформальні інститути міжнародного регулювання і координації економічних процесів.

2. Індивідуальне тестування

ЧАСТИНА 3.

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТІВ**

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Тема 1. Конкуренція в системі ринкової економіки

Семінар 1. Конкуренція та розвиток

Методи контролю: усне опитування, письмове індивідуальне тестування, спостереження за участю в дискусії

Завдання для самостійної роботи:

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

2. *Самостійно опрацюйте питання:*

1. Суперечливість проявів конкуренції.
2. Інноваційна конкуренція.
3. Глобальна конкуренція.
4. Регулювання конкуренції в Україні та ЄС.

3. *Розв'яжіть тестові завдання.*

1. Згідно структурного трактування конкуренції, виділяють чотири ос-новні моделі ринків

- A. досконалої (чистої) конкуренції; традиційної конкуренції, олігополії, монополії
- B. досконалої (чистої) конкуренції, класичної конкуренції, олігополії, монополії
- C. досконалої (чистої) конкуренції, дуополії, олігополії, монополії
- D. досконалої (чистої) конкуренції, монополістичної конкуренції, олігополії, монополії

2. Для моделі ринку «олігополія» характерними є такі умови вступу в галузь

- A. дуже легкі, перешкоди відсутні
- B. порівняно легкі
- C. з істотними перешкодами
- D. заблоковані

3. Становище підприємця на певному ринку, яке дає йому змогу само-стійно або разом з іншими підприємцями обмежувати конкуренцію на цьому ринку

- A. олігополістичне становище
- B. конкурентне становище
- C. монопольне становище
- D. класичне становище

4. Модель ринку «монополістична конкуренція» передбачає

- A. відсутність контролю над ціною
- B. деякий контроль над ціною, в досить вузьких рамках
- C. обмеженість контролю взаємною залежністю; значний контроль при таємній змові
- D. значний контроль над ціною

5. Вперше научний аналіз конкуренції представлений в роботах

- A. Д. Курно
- B. А. Сміта
- C. М. Портера
- D. В. Чемберлена

6. Етап розвитку конкурентної боротьби, для якого характерна цінова конкуренція, рівень конкурентоспроможності виробників залежить від ресурсного забезпечення держави й підвищується в результаті перетворення дешевих ресурсів з використання трудомістких технологій

- A. домонополістичний капіталізм
- B. монополістичний капіталізм
- C. державно-монополістичний капіталізм
- D. корпоративний капіталізм

7. Сільське господарство є прикладом ринку

- A. досконалої (чистої) конкуренції
- B. монополістичної конкуренції
- C. олігополії
- D. монополії

8. Різниця в цінах є єдиною причиною, за якої покупець може надати перевагу певному продавцю, притаманна середовищу:

- A. досконалої /чистої/ конкуренції
- B. монополістичної конкуренції
- C. сталої конкуренції
- D. олігополістичної конкуренції

9. Функціональне трактування конкуренції

- A. передбачає, що боротьба виробників викликана прагненням досягти максимального задоволення потреб споживачів
- B. передбачає виділення чотирьох основних моделей ринку
- C. передбачає, що рівноважна ринкова система під впливом різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів призводить до нерівномірного стану
- D. акцентує увагу на її ролі в економіці

10. Ринок вважається конкурентним, якщо індекс Харфіндаля-Хіршмана (IХХ)

- A. більше 1
- B. більше 100
- C. менше 1000
- D. менше 1

4. Проаналізуйте кейс та підготуйтеся до його обговорення.

Список рекомендованої літератури

Основна

1. Чернега О.Б. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств (організацій): навч. Посібник. – Львов: «Магнолія 2006», 2010.-261 с.
2. Інноваційна компонента конкурентоспроможності економіки України / О.Б.Чернега, В.С.Білозубенко, І.С.Бондаренко. М-во освіти і науки України.- Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2010. – 327 с.
3. Конкурентоспроможність економіки України: можливості, переваги, компетенції: монографія / М-во освіти і науки України; наук. ред. О.Б.Чернега. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2010.- 591 с.

Додаткова

4. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран: пер. с англ. / М. Портер; под ред. и с предисл. В.Л.Щетинина. – М.: Междунар.отношения, 1993. – 896 с.

5. Брун М. Гиперконкуренция: характерные особенности, движущие силы и управление // Проблемы теории и практики управления. – 1998. - № 3.
6. Жак К., Савона П. Геоэкономика: Господство экономического пространства: Пер. с итал. – М.: Ad Margimen, 1997.
7. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/article%3fart_id=52898>.
8. Закон України «Про захист економічної конкуренції» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/article%3fart_id=52885>.
9. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/article%3fart_id=52901>.
10. Кодекс України про адміністративні правопорушення (витяг) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/article%3fshowHidden=1&art_id=143626>.

Семінар 2. Конкурентоспроможність товарів та послуг на світовому ринку

Методи контролю: усне опитування, письмове індивідуальне тестування, спостереження за участю в дискусії, оцінювання доповіді

Завдання для самостійної роботи:

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

2. *Самостійно опрацюйте питання:*

1. «Тверді» і «м'які» параметри конкурентоспроможності продукції.
2. Лояльний покупець: головні характеристики та можливості збільшення лояльних покупців в різних сферах національної економіки.
3. *Розв'яжіть тестові завдання.*

1. У випадку конкуруючих товарів А і Б

- А. зниження ціни на товар А збільшує попит на товар Б
- В. зниження ціни на товар А зменшує цінову еластичність товару Б
- С. зниження ціни на товар А знижує попит на товар Б
- Д. зростання ціни на товар А зменшує попит на товар Б

2. Здатність товару конкурувати на ринку, яка оцінюється в результаті порівняння споживчих і вартісних параметрів товару й товарів-конкурентів

- А. конкурентна перевага
- В. конкурентоспроможність товару
- С. фактор конкурентоспроможності
- Д. конкурентна позиція товару

3. Ціна споживання

- A. сума всіх витрат виробника протягом усього терміну експлуатації товару
- B. сума всіх витрат споживача протягом усього терміну експлуатації товару
- C. витрати, пов'язані зі стимулюванням збуту
- D. немає правильної відповіді

4. Методи оцінки споживчих властивостей товару, які передбачають вираження суб'єктивного сприйняття людиною певних характеристик об'єкта в цифровій формі

- A. кваліметричні методи
- B. органолептичні методи
- C. кількісні методи
- D. градуйовані методи

5. Ціна виробу, витрати на транспортування, навчання персоналу, експлуатацію та технічне обслуговування, страхові внески, податки

- A. ціна споживання товару
- B. економічні показники використання товарів
- C. споживча цінність товару
- D. інтегральний показник конкурентоспроможності товару

6. Прибуток (вигоди) від володіння товаром (послугою), який очищено від видатків, пов'язаних з їх придбанням і володінням товаром

- A. споживча вартість
- B. споживча цінність
- C. ціна споживання
- D. споживчий прибуток

7. Аналіз споживчої цінності передбачає

- A. оцінку потреб споживачів і створення виробів, які відповідають потребам та можливостям покупців
- B. здійснення сегментації ринку й вибір ринкового сегменту, в якому найбільш повно можуть реалізовуватися конкурентні переваги підприємства
- C. визначення механізмів підвищення якості управлінських рішень щодо споживчої ренти
- D. правильні відповіді А та В

8. Теорія споживчої цінності базується на наступних положеннях

- A. споживча цінність визначається покупцем та нормативними вимогами країни-виробника продукції
- B. споживча цінність визначається порівнянні з товаром-конкурентом та залежить від стадії життєвого циклу товару
- C. споживча цінність створюється в межах ланцюжка цінностей
- D. споживча цінність впливає на ціну споживання

9. «Рента споживача»

- A. доход споживача від придбання та використання товару-субституту
- B. доход споживача від придбання та використання товару
- C. додатковий доход споживача від придбання та використання конкуруючого товару
- D. доход, з якого стягнуто ПДВ

10. Встановлення рівня відповідності споживчої цінності ресурсам компанії

- A. мета аналізу споживчої цінності
- B. мета аналізу конкурентних переваг та недоліків
- C. мета аналізу споживчої вартості
- D. мета впровадження заходів TQM

4. Проаналізуйте кейс та підготуйтеся до його обговорення.

Список рекомендованої літератури

Основна

1. Чернега О.Б. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств (організацій): навч. Посібник. – Львов: «Магнолія 2006», 2010.-261 с.
2. Інноваційна компонента конкурентоспроможності економіки України / О.Б.Чернега, В.С.Білозубенко, І.С.Бондаренко. М-во освіти і науки України.- Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2010. – 327 с.
3. Конкурентоспроможність економіки України: можливості, переваги, компетенції: монографія / М-во освіти і науки України; наук. ред. О.Б.Чернега. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2010.- 591 с.

Додаткова

4. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран: пер. с англ. / М. Портер; под ред. и с предисл. В.Л.Щетинина. – М.: Междунар.отношения, 1993. – 896 с.
5. Аакер А. Создание сильных брендов / Д.А. Аакер. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2003. – 140 с.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Пер. с англ. – СПб.: ПитерКом, 1999.
7. Балабанова І.В. Управління конкурентною раціональністю: монографія /Міністерство освіти і науки України, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. – Донецьк : [ДонНУЕТ], 2008. – 538 с.
8. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии: Сокр. пер. со словац. – М.: Экономика, 1989.-167 с.
9. Гончаров В.В. Новые прогрессивные формы организации в промышленности. – М.: МНИИПУ, 1998.
10. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. Изд. 2-е, исправленное / Пер с англ. – М.: ЭКСМО- Пресс, 2001.
11. Герстнер Луис. Кто сказал, что слоны не умеют танцевать? Возрождение корпорации IBM: взгляд изнутри / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2003.
- Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний): Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1986.

Семінар 3. Зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства

Методи контролю: усне опитування, письмове індивідуальне тестування, спостереження за участю в дискусії, оцінювання доповіді

Завдання для самостійної роботи:

1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.
2. Самостійно опрацюйте питання:

1. Конкурентні переваги підприємства: сутність та класифікація.
2. Джерела конкурентних переваг підприємства.
3. *Проаналізуйте кейси та підготуйтеся до обговорення.*

Список рекомендованої літератури

Основна

1. Чернега О.Б. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств (організацій): навч. Посібник. – Львов: «Магнолія 2006», 2010.-261 с.

Додаткова

2. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран: пер. с англ. / М. Портер; под ред. и с предисл. В.Л.Щетинина. – М.: Междунар.отношения, 1993. – 896 с.
3. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства : навч.-практ. посіб. — 2-е вид., перероб. та доп. / Сумець О. М., Сомова О. Є., Пеліхов Є. Ф— К. : Професіонал, 2009. — 280 с.
4. Омеляненко Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. — . 2-е вид, без змін. / Омеляненко Т. В., Барабась Д. О. К. : КНЕУ, 2009. —272 с.
5. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко - 2-е вид. без змін. — К.: КНЕУ, 2009. —520 с.
6. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. – М.: «ИНФРА-М», 1996.-288с.
7. Галелюк М.М. Система понять, які характеризують конкурентний стан підприємства //Збірник науково-технічних праць Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.1. - с. 174-181.
8. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В.. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.

Семінар 4. Теорія можливостей та ресурсів

Методи контролю: усне опитування, індивідуальне тестування, спостереження за участю в дискусії

Завдання для самостійної роботи:

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*
2. *Самостійно опрацюйте питання:*

1. Роль держави у формуванні високої конкурентоспроможності товаровиробників

2. Еклектична теорія міжнародного виробництва Дж. Даннінга

3. *Розв'яжіть тестові завдання.*

1. Згідно з сегментацією STEEP, зовнішнє середовище складається з секторів

- A. соціальний, технологічний, етичний, екологічний, політичний
- B. суспільний, техногенний, економічний, екологічний, політичний
- C. соціальний, технологічний, економічний, екологічний, нормативно-правовий
- D. соціальний, технологічний, економічний, екологічний, політичний

2. Умови, що склалися поза організацією, які включають соціальні, технологічні, економічні, екологічні й політичні фактори (сегменти)

- A. зовнішнє середовище
- B. конкурентне середовище
- C. глобальне середовище
- D. ринкове середовище

3. Горизонтальний аналіз внутрішнього середовища спрямовано на:

- A. виявлення сильних і слабких сторін компанії на організаційних рівнях: стратегічному, тактичному й оперативному
- B. виявлення сильних і слабких сторін найважливіших функціональних областей компанії
- C. виявлення можливостей і загроз для підприємства
- D. всі відповіді вірні

4. Сектор, що включає фізичне (земля, вода, повітря) і біологічне зовнішнє середовище, у т.ч. кліматичні умови, стан навколишнього середовища

- A. екологічний
- B. природний
- C. зовнішній
- D. ресурсний

5. Соціальний сектор охоплює

- A. зовнішні умови, в яких функціонує компанія, включаючи демографічні особливості, економічні відносини, звичаї, переконання, цінності, етичні норми, вікову структуру населення, його мобільність
- B. суспільні умови, в яких функціонує компанія, включаючи демографічні особливості, культурні відносини, звичаї, переконання, цінності, етичні норми, вікову структуру населення, його мобільність, нормативно-правову базу країни
- C. суспільні умови, в яких функціонує компанія, включаючи демографічні особливості, культурні відносини, звичаї, переконання, цінності, етичні норми, вікову структуру населення, його мобільність
- D. суспільні умови, в яких функціонує компанія, включаючи демографічні особливості, інноваційні та інвестиційні відносини, звичаї, переконання, цінності, етичні норми, вікову структуру населення, його мобільність

6. Сектор, який відображає позицію міжнародних організацій, національного уряду, громадськості, окремих політичних партій і зацікавлених груп стосовно різних галузей економіки, компаній

- A. суспільний
- B. правовий
- C. політичний
- D. соціальний

7. В процесі дослідження тенденцій розвитку сегменту середовища

- A. аналізується еволюція певних тенденцій; визначається залежність тенденції від інших чинників; встановлюється тип впливу тенденції на компанію; прогнозується розвиток найбільш важливих тенденцій
- B. аналізується еволюція певних тенденцій; визначається залежність тенденції від інших чинників; визначаються ключові складові сегменту, події, які впливають на середовище
- C. аналізується еволюція певних тенденцій; визначається залежність тенденції від інших чинників; оцінюється вплив тенденцій у зовнішньому середовищі на стратегію компанії, її конкурентів

D. аналізується еволюція певних тенденцій; визначається залежність тенденції від інших чинників; встановлюється тип впливу тенденції на компанію; встановлюються взаємозв'язки між тенденціями

8. Частина зовнішнього середовища, яка безпосередньо впливає на особливості конкуренції в галузі й галузеву структуру

- A. конкурентне (ринкове) середовище
- B. соціальне середовище
- C. економічне середовище
- D. підприємницьке середовище

9. Основні елементи конкурентного середовища

- A. споживачі; постачальники; конкуренти; держава; зацікавлені особи
- B. споживачі; суспільні організації; конкуренти; посередники; зацікавлені особи
- C. споживачі; постачальники; конкуренти; посередники; зацікавлені особи
- D. споживачі; постачальники; конкуренти; міжнародні організації; зацікавлені особи

10. Умови, в яких організація здійснює свої основні функції, у т.ч. дослідження й розробки, виробництво, маркетинг, управління трудовими ресурсами, збут тощо

- A. внутрішнє середовище
- B. маркетингове середовище
- C. виробничє середовище
- D. функціональне середовище

Список рекомендованої літератури

Основна

1. Чернега О.Б. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств (організацій): навч. Посібник. – Львов: «Магнолія 2006», 2010.-261 с.

Додаткова

2. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран: пер. с англ. / М. Портер; под ред. и с предисл. В.Л.Щетинина. – М.: Междунар.отношения, 1993. – 896 с.
3. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства : навч.-практ. посіб. — 2-е вид., перероб. та доп. / Сумець О. М., Сомова О. Є., Пеліхов Є. Ф— К. : Професіонал, 2009. — 280 с.
4. Омеляненко Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. — . 2-е вид, без змін. / Омеляненко Т. В., Барабась Д. О. К. : КНЕУ, 2009. —272 с.
5. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко - 2-е вид. без змін. — К.: КНЕУ, 2009. —520 с.
6. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. – М.: «ИНФРА-М», 1996.-288с.
7. Галелюк М.М. Система понять, які характеризують конкурентний стан підприємства //Збірник науково-технічних праць Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.1. - с. 174-181.

8. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В.. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.

Семінар 5 Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

Методи контролю: усне опитування, спостереження за участю в дискусії, індивідуальне тестування

Завдання для самостійної роботи:

1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.

2. Самостійно опрацюйте питання:

1. Методи оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства.
2. Методи оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства.
3. Аналіз конкурентоспособности предприятия на основе технологии бенчмаркинга.
3. *Розв'яжіть тестові завдання.*

1. Основою всіх методичних підходів до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства є методологія

- A. McKinsey 7S
- B. Колліса-Монтгомері
- C. Прахалада та Хамела
- D. порівняльного аналізу

2. Механізм формування конкурентоспроможності об'єкту складається з таких елементів

- A. фактор конкурентоспроможності-конкурентна перевага-конкуренція
- B. фактор конкурентоспроможності – конкурентна перевага - конкуренція-конкурентоспроможність
- C. конкуренція - фактор конкурентоспроможності – конкурентна перевага – конкурентоспроможність
- D. конкуренція- умови- конкурентна перевага- конкурента доцільність – конкурентоспроможність

3. Еталонний аналіз стану міжнародної конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на

- A. зіставленні показників стану міжнародної конкурентоспроможності підприємства з аналогічними показниками конкурентів
- B. порівнянні показників стану міжнародної конкурентоспроможності підприємства з певним орієнтиром
- C. побудові певного «конкурентного поля» та визначенні місця знаходження у ньому конкретного суб'єкта ринку
- D. визначенні підприємства-еталона та порівнянні показників розвитку підприємства з еталонними

4. Метод оцінки конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства, який використовується для визначення потенційних джерел конкурентних переваг

- A. ланцюг цінностей
- B. SWOT-аналіз
- C. LOTS
- D. HF

5. Порівняльний аналіз базується на

- A. розгляді об'єктів як окремих незалежних елементів
- B. розгляді взаємозв'язків між різними об'єктами
- C. розгляді об'єктів як складних систем, які об'єднують елементи з чисельними внутрішніми та зовнішніми зв'язками
- D. розгляді взаємозв'язків між окремими системами

6. Порівнянність досягається в результаті

- А. включення параметрів, які неможна порівнювати, коректування показників за допомогою поправочних коефіцієнтів, перерахування показників згідно з методологією їхнього розрахунку в інших країнах
- В. виключення параметрів, які неможна порівнювати, коректування показників за допомогою поправочних коефіцієнтів, перерахування показників згідно з методологією їхнього розрахунку в інших країнах
- С. виключення параметрів, які неможна порівнювати, коректування показників за допомогою поправочних коефіцієнтів, перерахування показників згідно з національною методологією їхнього розрахунку
- Д. визначення послідовності і періодичності проведення аналітичного дослідження, коректування показників за допомогою поправочних коефіцієнтів, перерахування показників згідно з методологією їхнього розрахунку в інших країнах

7. Метод геометричної середньої передбачає

- А. розрахунок коефіцієнтів для оцінюваних показників (від 0 до 1)
- В. розрахунок коефіцієнтів для оцінюваних показників (від 0 до n)
- С. розрахунок інтегрального показника К для кожного об'єкту в результаті підсумовування значень окремих показників (від 1 до n)
- Д. розрахунок інтегрального показника К для кожного об'єкту в результаті підсумовування значень окремих показників (від 0 до 1)

8. Багатомірний порівняльний аналіз заснований на

- А. методі евклідових відстаней
- В. методі піфагорових відстаней
- С. методі сум
- Д. методі геометричної середньої

9. Збалансована система показників (ЗСП), розроблена Д. Нортоном та Р. Капланом, включає групи показників

- А. фінансово-економічні
- В. внутрішні бізнес-процеси
- С. клієнти та «навчання й розвиток»
- Д. всі відповіді вірні

10. Відповідно до методу АМА, конкурентоспроможність підприємства оцінюється за блоками показників

- А. фінанси; виробництво; організація та управління; маркетинг; кадровий склад; інвестиції
- В. фінанси; виробництво; організація та управління; інновації; кадровий склад; технології
- С. фінанси; виробництво; організація та управління; маркетинг; кадровий склад; технології
- Д. фінанси; виробництво; організація та управління; маркетинг; кадровий склад; інвестиції

Список рекомендованої літератури

Основна

1. Чернега О.Б. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств (організацій): навч. Посібник. – Львов: «Магнолія 2006», 2010.-261 с.

Додаткова

2. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран: пер. с англ. / М. Портер; под ред. и с предисл. В.Л.Щетинина. – М.: Междунар.отношения, 1993. – 896 с.
3. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства : навч.-практ. посіб. — 2-е вид., перероб. та доп. / Сумець О. М., Сомова О. Є., Пеліхов Є. Ф— К. : Професіонал, 2009. — 280 с.

4. Омеляненко Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. — . 2-е вид, без змін. / Омеляненко Т. В., Барабась Д. О. К. : КНЕУ, 2009. —272 с.
5. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко - 2-е вид. без змін. — К.: КНЕУ, 2009. —520 с.
6. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. — М.: «ИНФРА-М», 1996.-288с.
7. Галелюк М.М. Система понять, які характеризують конкурентний стан підприємства //Збірник науково-технічних праць Науковий вісник НЛТУ України. — 2009. — Вип. 19.1. - с. 174-181.
8. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В.. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. — К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.
- 3.31. Чайникова Л.Н. Конкурентоспособность предприятия : учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. — Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. — 192 с.

Тема 5 Конкурентоспроможність галузей в національному господарстві

Семінар 6. Галузевий аналіз

Методи контролю: усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії

Завдання для самостійної роботи:

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*
2. *Самостійно опрацюйте питання:*
 1. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера
3. *Підготуйтеся до письмового опитування.*
4. *Проаналізуйте кейси та підготуйтеся до обговорення.*

Список рекомендованої літератури

Основна

1. Чернега О.Б. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств (організацій): навч. Посібник. — Львов: «Магнолія 2006», 2010.-261 с.

Додаткова

1. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран: пер. с англ. / М. Портер; под ред. и с предисл. В.Л.Щетинина. – М.: Междунар.отношения, 1993. – 896 с.
2. Яненко Я.В. Война за локальные рынки: примеры маркетинговых стратегий [Текст]. / Я.В. Яненко. – М.: ЛитРес, 2010. – 232 с.

Семінар 7. Стратегічні групи підприємства

Методи контролю: усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії

Завдання для самостійної роботи:

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*
2. *Самостійно опрацюйте питання:*
Ланцюжок цінностей галузі.
3. *Підготуйтеся до письмового опитування.*

Список рекомендованої літератури

Основна

1. Чернега О.Б. Семенов А.А., Белозубенко В.С. Международные стратегии экономического развития [Текст]: Учебное пособие, / под ред. О.Б. Чернеги. – 2-е изд., обновл. и доп. - Донецк: ДонНУЭТ, 2009.- 522 с.

Додаткова

1. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран: пер. с англ. / М. Портер; под ред. и с предисл. В.Л.Щетинина. – М.: Междунар.отношения, 1993. – 896 с.
2. Яненко Я.В. Война за локальные рынки: примеры маркетинговых стратегий [Текст]. / Я.В. Яненко. – М.: ЛитРес, 2010. – 232 с.

Семінар 8. Конкурентоспроможність галузей національної економіки

Методи контролю: усне опитування, спостереження за участю в дискусії

Завдання для самостійної роботи:

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*
2. *Самостійно опрацюйте питання:*

Стратегія, структура та суперництво компаній, що функціонують у різних галузях національної економіки.

3. Розв'яжіть тестові завдання.

1. Галузь економіки

- A. сукупність підприємств, що випускають основну продукцію, та підприємств інфраструктури
- B. сукупність всіх суб'єктів економічної діяльності в рамках визначеної території
- C. сукупність підприємств, які випускають однорідну продукцію
- D. сукупність підприємств та органів державного управління в межах певної території

2. Галузі економіки залежно від особливостей участі в міжнародній конкуренції поділяються на такі три групи

- A. регіональні, національні, національно-міжнародні галузі
- B. регіональні, національні, глобальні галузі
- C. національні, національно-міжнародні, глобальні галузі
- D. регіональні, регіонально-національні, міжнародні галузі

3. Для оцінки особливостей конкурентної боротьби М.Портер виділяє

- A. стратегічно значимі та родинні галузі
- B. стратегічно значимі та інфраструктурні галузі
- C. основні та допоміжні галузі
- D. первинні та вторинні галузі

4. На початку 80-х років М.Портер запропонував спеціальну модель, яка пояснює галузеву структуру й прибутковість підприємств галузі і отримала назву

- A. OLI-модель
- B. модель АМА
- C. модель трьох сил Портера
- D. модель п'яти сил Портера

5. Суперництво між стратегічними групами тим сильніше

- A. чим більша кількість компаній в стратегічній групі, чим більш подібний розподіл їхніх часток ринку, чим менша стратегічна відстань, чим більше ринкова взаємозалежність
- B. чим менша кількість компаній в стратегічній групі, чим більш подібний розподіл їхніх часток ринку, чим більше стратегічна відстань, чим більше ринкова взаємозалежність
- C. чим більша кількість компаній в стратегічній групі, чим менший подібний розподіл їхніх часток ринку, чим більше стратегічна відстань, чим більше ринкова взаємозалежність
- D. чим менша кількість компаній в стратегічній групі, чим менший подібний розподіл їхніх часток ринку, чим менша стратегічна відстань, чим менша ринкова взаємозалежність

6. Стратегія, яка передбачає використання інновацій для переходу в більш привабливу стратегічну групу або створення нової групи

- A. пасивна стратегія
- B. активна стратегія
- C. інноваційна стратегія
- D. стратегія інвестування

7. Ефект масштабу має такий прояв

- A. компанії, що мають найменшу частку ринку, мають найменшу собівартість продукції
- B. компанії, що мають найбільшу частку ринку, мають найменшу собівартість продукції
- C. компанії, що мають найменшу частку ринку, мають низьку собівартість продукції
- D. компанії, що мають найбільшу частку ринку, мають найбільшу собівартість продукції.

8. Згідно з Портером, компоненти, необхідні для діяльності компаній у будь-якій галузі, формують

- A. національний «ромб»
- B. конкурентні переваги
- C. параметри факторів
- D. умови пропозиції

9. За Портером, у компанії існує кілька стратегічних можливостей

- А. удосконалити існуючу конкурентну структуру стратегічної групи; переміститися в іншу стратегічну групу з метою досягнення кращої стратегічної відповідності; переміститися в іншу стратегічну групу та удосконалити конкурентну структуру нової групи; інвестувати у розробку нових конкурентних переваг
- В. удосконалити існуючі конкурентні переваги, якими володіє компанія; увійти в іншу стратегічну групу з метою досягнення кращої стратегічної відповідності; переміститися в іншу стратегічну групу та удосконалити конкурентну структуру нової групи; створити абсолютно нову стратегічну групу
- С. удосконалити існуючу конкурентну структуру стратегічної групи або посилити позицію компанії в даній групі; переміститися в іншу стратегічну групу з метою досягнення кращої стратегічної відповідності; переміститися в іншу стратегічну групу та удосконалити конкурентну структуру нової групи; створити абсолютно нову стратегічну групу.
- Д. удосконалити існуючу організаційну структуру компанії; переміститися в іншу стратегічну групу з метою досягнення кращої стратегічної відповідності; переміститися в іншу стратегічну групу та удосконалити конкурентну структуру нової групи; створити абсолютно нову стратегічну групу

10. Структура кластеру аналізується за допомогою

- А. експертних методів; кейсів; метода евклідових відстаней
- В. експертних методів; ланцюжка цінностей; таблиць «витрати-випуск»
- С. експертних методів; метода сум; таблиць «витрати-випуск»
- Д. експертних методів; кейсів; таблиць «витрати-випуск»

Список рекомендованої літератури

Основна

1. Чернега О.Б. Семенов А.А., Белозубенко В.С. Международные стратегии экономического развития [Текст]: Учебное пособие, / под ред. О.Б. Чернеги. – 2-е изд., обновл. и доп. - Донецк: ДонНУЭТ, 2009.- 522 с.

Додаткова

1. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран: пер. с англ. / М. Портер; под ред. и с предисл. В.Л.Щетинина. – М.: Междунар.отношения, 1993. – 896 с.
2. Яненко Я.В. Война за локальные рынки: примеры маркетинговых стратегий [Текст]. / Я.В. Яненко. – М.: ЛитРес, 2010. – 232 с.

Тема 6 Стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Семінар 9. Класифікація конкурентних стратегій

Методи контролю: усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, оцінювання доповіді

Завдання для самостійної роботи:

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*
2. *Підготуйтеся до письмового опитування.*
3. *Проаналізуйте кейси та підготуйтеся до обговорення.*

Список рекомендованої літератури

Основна

1. Чернега О.Б. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств (організацій): навч. Посібник. – Львов: «Магнолія 2006», 2010.-261 с.

Додаткова

2. Аакер А. Создание сильных брендов / Д.А. Аакер. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2003. – 140 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Пер. с англ. – СПб.: ПитерКом, 1999.
4. Балабанова І.В. Управління конкурентною раціональністю: монографія /Міністерствоосвіти і науки України, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. – Донецьк : [ДонНУЕТ], 2008. – 538 с.
5. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. – М.: «ИНФРА-М», 1996.-288с.
6. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии: Сокр. пер. со словац. – М.: Экономика, 1989.-167 с.
7. Гончаров В.В. Новые прогрессивные формы организации в промышленности. – М.: МНИИПУ, 1998.
8. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. Изд. 2-е, исправленное / Пер с англ. – М.: ЭКСМО- Пресс, 2001.
9. Герстнер Луис. Кто сказал, что слоны не умеют танцевать? Возрождение корпорации IBM: взгляд изнутри / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2003.
10. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры: Практика и принципы. М.: «ИНФРА-М», 1992.
11. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: Учебное пособие для вузов. – М.: Аудит: Юнити, 1998.
12. Даф Р.Л. Менеджмент / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2000.
13. Делл Майкл. От Dell без посредников: стратегии которые совершили революцию в компьютерной индустрии / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Бук, 2004.
14. Исикава К. Японские методы управления качеством продукции . – М.: Наука, 1998.
15. Йип. Д. Глобальная стратегия... в мире нации?/ Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001.

16. Кристенсен Клейтон М. Дилемма инноватора / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
17. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с. Англ. – М.: Экономика, 1991.
18. Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенный навечно. – СПб: Питер, 2004.
19. Коллинз Дж. От хорошего к великому / Пер. с англ. – СПб: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001.
20. Кадзума Татеиси. Вечный дух предпринимательства. - К.: Укрзакордон-визасервис, 1992.
21. Каплан Р.С., Нортон, Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд. испр. и доп. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.
22. Кернс Д.Т., Недлер Д.А. Пророки во тьме, или рассказ о том, как «Ксерокс» восстал из пепла и дал бой японцам. – СПб.: Азбука – Терра, 1996.
23. Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / А. Сливотски. – М., 2006.- 175 с.
24. Уэлч Дж. Джек. Самая суть / Пер. с англ. – М.: ООО «Издательство АСТ»: ООО «Транзит книга», 2004.
25. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента: Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании / пер с англ. 2-е изд. – М.: Дело, 2001. – 360 с.
26. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку: Монографія: У 2т. /Д.Г.Лук'яненко, А.М.Поручник, Л.Л.Антонюк та ін.; За заг. ред Д.Г.Лук'яненко, А.М.Поручника.- К.:КНЕУ, 2006.
27. Финкельштейн Сидни. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций: анна-лиз и практические выводы / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
28. Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. – М.: Олимп-Бизнес, 2002.
29. Чан Кім, Рене Моборн Стратегія блакитного океану // Києво-Могилянська Бізнес-Студія. -№13. – 2006. – С.6-15.

Семінар 10. Процес розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

Методи контролю: усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії

Завдання для самостійної роботи:

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті*
2. *Самостійно опрацюйте питання:
Формування функціональних стратегій.*
3. *Проаналізуйте кейси та підготуйтеся до обговорення.*
4. *Підготуйтеся до письмового опитування.*

Список рекомендованой літератури

Основна

1. Чернега О.Б. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств (організацій): навч. Посібник. – Львов: «Магнолія 2006», 2010.-261 с.

Додаткова

2. Аакер А. Создание сильных брендов / Д.А. Аакер. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2003. – 140 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Пер. с англ. – СПб.: ПитерКом, 1999.
4. Балабанова І.В. Управління конкурентною раціональністю: монографія /Міністерствоосвіти і науки України, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. – Донецьк : [ДонНУЕТ], 2008. – 538 с.
5. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. – М.: «ИНФРА-М», 1996.-288с.
6. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии: Сокр. пер. со словац. – М.: Экономика, 1989.-167 с.
7. Гончаров В.В. Новые прогрессивные формы организации в промышленности. – М.: МНИИПУ, 1998.
8. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. Изд. 2-е, исправленное / Пер с англ. – М.: ЭКСМО- Пресс, 2001.
9. Герстнер Луис. Кто сказал, что слоны не умеют танцевать? Возрождение корпорации IBM: взгляд изнутри / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2003.
10. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры: Практика и принципы. М.: «ИНФРА-М», 1992.
11. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: Учебное пособие для вузов. – М.: Аудит: Юнити, 1998.
12. Даф Р.Л. Менеджмент / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2000.
13. Делл Майкл. От Dell без посредников: стратегии которые совершили революцию в компьютерной индустрии / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Бук, 2004.
14. Исигава К. Японские методы управления качеством продукции . – М.: Наука, 1998.
15. Йип. Д. Глобальная стратегия... в мире нации?/ Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001.
16. Кристенсен Клейтон М. Дилемма инноватора / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
17. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с. Англ. – М.: Экономика, 1991.
18. Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенный навечно. – СПб: Питер, 2004.
19. Коллинз Дж. От хорошего к великому / Пер. с англ. – СПб: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001.

20. Кадзума Татеиси. Вечный дух предпринимательства. - К.: Укрзакордон-визасервис, 1992.
21. Каплан Р.С., Нортон, Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд. испр. и доп. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.
22. Кернс Д.Т., Недлер Д.А. Пророки во тьме, или рассказ о том, как «Ксерокс» восстал из пепла и дал бой японцам. – СПб.: Азбука – Терра, 1996.
23. Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / А. Сливотски. – М., 2006.- 175 с.
24. Уэлч Дж. Джек. Самая суть / Пер. с англ. – М.: ООО «Издательство АСТ»: ООО «Транзит книга», 2004.
25. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента: Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании / пер с англ. 2-е изд. – М.: Дело, 2001. – 360 с.
26. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку: Монографія: У 2т. /Д.Г.Лук'яненко, А.М.Поручник, Л.Л.Антонюк та ін.; За заг. ред Д.Г.Лук'яненко, А.М.Поручника.- К.:КНЕУ, 2006.
27. Финкельштейн Сидни. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций: анна-лиз и практические выводы / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
28. Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. – М.: Олимп-Бизнес, 2002.
29. Чан Кім, Рене Моборн Стратегія блакитного океану // Києво-Могилянська Бізнес-Студія. -№13. – 2006. – С.6-15.

Семінар 11. Механізм реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

Методи контролю: усне опитування, спостереження за участю в дискусії, індивідуальне тестування

Завдання для самостійної роботи:

- 1.*Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*
- 2.*Самостійно опрацюйте питання:*
Стратегія, структура та суперництво компаній, що функціонують у різних галузях національної економіки.
- 3.*Розв'яжіть тестові завдання.*

1. Модель формування стратегії, яка дозволяє шляхом зіставлення ринкової частки окремих продуктів та оцінки потреб у додатковому фінансуванні збалансувати виробничу програму, що особливо важливо для широко диверсифікованих підприємств

- A. “GAP” аналіз
- B. матриця Бостонської консультативної групи
- C. SWOT – аналіз
- D. модель М.Портера

2. “GAP” аналіз - це модель формування стратегії відповідно до якої, розробка стратегії складається з наступних етапів

- A. визначення цілей; прогноз прибутку; встановлення розриву між цілями та прогнозами; визначення альтернатив та необхідних ресурсів; визначення ринкової частки окремих продуктів
- B. визначення цілей; прогноз прибутку; встановлення розриву між цілями та прогнозами; визначення альтернатив та необхідних ресурсів; уточнення цілей у межах наявного забезпечення
- C. визначення цілей; прогноз прибутку; встановлення розриву між цілями та прогнозами; визначення альтернатив та необхідних ресурсів; аналіз сильних і слабких сторін підприємства
- D. визначення факторів впливу; прогноз прибутку; встановлення розриву між цілями та прогнозами; визначення альтернатив та необхідних ресурсів; уточнення цілей у межах наявного забезпечення

3. SWOT – аналіз - це модель формування стратегії, яка передбачає

- A. аналіз сильних і слабких сторін підприємства, виконання оцінки впливу макроекономічного середовища на подальший розвиток компанії, вивчення можливостей підприємства та розробку, на підставі отриманої інформації, стратегії розвитку підприємства
- B. аналіз можливостей і загроз з боку зовнішнього оточення, виконання оцінки впливу макроекономічного середовища на подальший розвиток компанії, вивчення можливостей підприємства та розробку, на підставі отриманої інформації, стратегії розвитку підприємства
- C. аналіз сильних і слабких сторін підприємства, виконання оцінки впливу внутрішнього середовища на подальший розвиток компанії, вивчення можливостей підприємства та розробку, на підставі отриманої інформації, стратегії розвитку підприємства
- D. аналіз зовнішнього середовища, виконання оцінки впливу макроекономічного середовища на подальший розвиток компанії, вивчення можливостей підприємства та розробку, на підставі отриманої інформації, стратегії розвитку підприємства.

4. Модель формування стратегії підприємства М.Портера передбачає

- A. формування стратегії в результаті аналізу основних конкурентів, прогнозування динаміки зміни п'яти сил конкуренції, формування стійких конкурентних переваг
- B. формування стратегії в результаті аналізу структури галузі, прогнозування динаміки зміни п'яти сил конкуренції, аналіз сильних і слабких сторін підприємства
- C. формування стратегії в результаті аналізу структури галузі, прогнозування динаміки зміни п'яти сил конкуренції, формування стійких конкурентних переваг
- D. формування стратегії в результаті аналізу структури галузі, прогнозування динаміки зміни п'яти сил конкуренції, виконання оцінки впливу макроекономічного середовища на подальший розвиток компанії

5. Модель формування стратегії Д.Нортон та Р.Каплана

- A. модель збалансованої стратегії
- B. модель збалансованих показників
- C. модель збалансованої конкуренції
- D. модель збалансованих витрат

6. Залежно від виду конкурентних переваг виділяють стратегії

- A. лідерства у витратах; диференціації; фокусування
- B. лідерства у галузі; диференціації; фокусування
- D. лідерства у витратах; диференціації; диверсифікації

7. У вторинному секторі економіки головним фактором успіху в конкурентній боротьбі є

- A. висока стандартизація діяльності
- B. здатність задовольняти потреби споживачів
- C. використання всіх конкурентних стратегій одночасно
- D. лідерство у витратах

8. Залежно від особливостей ринкової ніші, виділяють чотири типи стратегій

- A. віолентна; патієнтна; комунікативна; експлерентна
- B. віолентна; патієнтна; комутантна; експлерентна
- C. віолентна; патієнтна; комутантна; експертна
- D. віолентна; патієнтна; комутантна; нишева

9. Віолентна ("силова") стратегія реалізується компаніями, які

- A. виробляють диференційовані товари;

- В. випускають спеціалізовану продукцію;
- С. виробляють стандартні товари в значних обсягах;
- Д. створюють нові або радикально перетворюють старі сегменти ринку

10. Найважливіша перевага патієнтної (нішевої) стратегії полягає у

- А. відсутності прямої конкуренції з великими виробниками
- В. досягненні ефекту масштабу
- С. здатності до швидкої зміни сфери діяльності
- Д. пристосованості до задоволення великих за обсягами потреб конкретних споживачів

Список рекомендованої літератури

Основна

1. Чернега О.Б. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств (організацій): навч. Посібник. – Львов: «Магнолія 2006», 2010.-261 с.

Додаткова

2. Аакер А. Создание сильных брендов / Д.А. Аакер. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2003. – 140 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Пер. с англ. – СПб.: ПитерКом, 1999.
4. Балабанова І.В. Управління конкурентною раціональністю: монографія /Міністерствоосвіти і науки України, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. – Донецьк : [ДонНУЕТ], 2008. – 538 с.
5. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. – М.: «ИНФРА-М», 1996.-288с.
6. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии: Сокр. пер. со словац. – М.: Экономика, 1989.-167 с.
7. Гончаров В.В. Новые прогрессивные формы организации в промышленности. – М.: МНИИПУ, 1998.
8. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. Изд. 2-е, исправленное / Пер с англ. – М.: ЭКСМО- Пресс, 2001.
9. Герстнер Луис. Кто сказал, что слоны не умеют танцевать? Возрождение корпорации IBM: взгляд изнутри / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2003.
10. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры: Практика и принципы. М.: «ИНФРА-М», 1992.
11. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: Учебное пособие для вузов. – М.: Аудит: Юнити, 1998.
12. Даф Р.Л. Менеджмент / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2000.
13. Делл Майкл. От Dell без посредников: стратегии которые совершили революцию в компьютерной индустрии / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Бук, 2004.
14. Исигава К. Японские методы управления качеством продукции . – М.: Наука, 1998.

15. Йип. Д. Глобальная стратегия... в мире нации?/ Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001.
16. Кристенсен Клейтон М. Дилемма инноватора / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
17. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с. Англ. – М.: Экономика, 1991.
18. Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенный навечно. – СПб: Питер, 2004.
19. Коллинз Дж. От хорошего к великому / Пер. с англ. – СПб: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001.
20. Кадзума Татеиси. Вечный дух предпринимательства. - К.: Укрзакордон-визасервис, 1992.
21. Каплан Р.С., Нортон, Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд. испр. и доп. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.
22. Кернс Д.Т., Недлер Д.А. Пророки во тьме, или рассказ о том, как «Ксерокс» восстал из пепла и дал бой японцам. – СПб.: Азбука – Терра, 1996.
23. Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / А. Сливотски. – М., 2006.- 175 с.
24. Уэлч Дж. Джек. Самая суть / Пер. с англ. – М.: ООО «Издательство АСТ»: ООО «Транзит книга», 2004.
25. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента: Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании / пер с англ. 2-е изд. – М.: Дело, 2001. – 360 с.
26. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку: Монографія: У 2т. /Д.Г.Лук'яненко, А.М.Поручник, Л.Л.Антонюк та ін.; За заг. ред Д.Г.Лук'яненко, А.М.Поручника.- К.:КНЕУ, 2006.
27. Финкельштейн Сидни. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций: анна-лиз и практические выводы / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
28. Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. – М.: Олимп-Бизнес, 2002.
29. Чан Кім, Рене Моборн Стратегія блакитного океану // Києво-Могилянська Бізнес-Студія. -№13. – 2006. – С.6-15.

Тема 7 Система управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Семінар 12 Принципи та методи управління конкурентоспроможністю підприємства

Методи контролю: усне опитування, спостереження за участю в дискусії, оцінювання доповіді

Завдання для самостійної роботи:

1.Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.

2. Проаналізуйте кейси та підготуйтеся до обговорення.
3. Підготуйте доповідь.

Список рекомендованої літератури

Основна

1. Чернега О.Б. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств (організацій): навч. Посібник. – Львов: «Магнолія 2006», 2010.-261 с.

Додаткова

2. Винницький М. «Покращення реальності» - чотири виміри сегментації // Києво-Могилянська Бізнес Студія. - №14.-2006. – С. 22-29.
3. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. – М.: «ИНФРА-М», 1996.-288с.
4. Гончаров В.В. Новые прогрессивные формы организации в промышленности. – М.: МНИИПУ, 1998.
5. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. Изд. 2-е, исправленное / Пер с англ. – М.: ЭКСМО- Пресс, 2001.
6. Герстнер Луис. Кто сказал, что слоны не умеют танцевать? Возрождение корпорации IBM: взгляд изнутри / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2003.
7. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры: Практика и принципы. М.: «ИНФРА-М», 1992.
8. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: Учебное пособие для вузов. – М.: Аудит: Юнити, 1998.
9. Исикава К. Японские методы управления качеством продукции . – М.: Наука, 1998.
10. Йип. Д. Глобальная стратегия... в мире нации?/ Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001.
11. Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенный навечно. – СПб: Питер, 2004.
12. Кадзума Татеиси. Вечный дух предпринимательства. - К.: Укрзакордон-визасервис, 1992.
13. Каплан Р.С., Нортон, Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд. испр. и доп. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.
14. Кернс Д.Т., Недлер Д.А. Пророки во тьме, или рассказ о том, как «Ксерокс» восстал из пепла и дал бой японцам. – СПб.: Азбука – Терра, 1996.
15. Куликов Г.В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности. – М.: Экономика, 2000.
16. Оучи У. Методы организации производства: японские и американские подходы: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1984.
17. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний): Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1986.
18. Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. – М.: Олимп-Бизнес, 2002.

Семінар 13. Управління якістю продукції і процесів

Методи контролю: усне опитування, спостереження за участю в дискусії, оцінювання доповіді

Завдання для самостійної роботи:

- 1.Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*
- 2.Самостійно опрацюйте питання:*
Державні програми в області якості.
- 3. Проаналізуйте кейси та підготуйтеся до обговорення.*
- 4. Підготуйте доповідь.*

Список рекомендованої літератури

Основна

1. Чернега О.Б. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств (організацій): навч. Посібник. – Львов: «Магнолія 2006», 2010.-261 с.

Додаткова

2. Винницький М. «Покращення реальності» - чотири виміри сегментації // Києво-Могилянська Бізнес Студія. - №14.-2006. – С. 22-29.
3. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. – М.: «ИНФРА-М», 1996.-288с.
4. Гончаров В.В. Новые прогрессивные формы организации в промышленности. – М.: МНИИПУ, 1998.
5. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. Изд. 2-е, исправленное / Пер с англ. – М.: ЭКСМО- Пресс, 2001.
6. Герстнер Луис. Кто сказал, что слоны не умеют танцевать? Возрождение корпорации IBM: взгляд изнутри / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2003.
7. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры: Практика и принципы. М.: «ИНФРА-М», 1992.
8. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: Учебное пособие для вузов. – М.: Аудит: Юнити, 1998.
9. Исикава К. Японские методы управления качеством продукции . – М.: Наука, 1998.
10. Йип. Д. Глобальная стратегия... в мире нации?/ Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001.
11. Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенный навечно. – СПб: Питер, 2004.

12. Кадзума Татеиси. Вечный дух предпринимательства. - К.: Укрзакордон-визасервис, 1992.
13. Каплан Р.С., Нортон, Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд. испр. и доп. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.
14. Кернс Д.Т., Недлер Д.А. Пророки во тьме, или рассказ о том, как «Ксерокс» восстал из пепла и дал бой японцам. – СПб.: Азбука – Терра, 1996.
15. Куликов Г.В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности. – М.: Экономика, 2000.
16. Оучи У. Методы организации производства: японские и американские подходы: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1984.
17. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний): Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1986.
18. Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. – М.: Олимп-Бизнес, 2002.

Семінар 14 Управління технологічними та часовими ресурсами

Методи контролю: усне опитування, спостереження за участю в дискусії, індивідуальне тестування

Завдання для самостійної роботи:

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*
2. *Самостійно опрацюйте питання:*
Система корпоративного управління.
3. *Проаналізуйте кейси та підготуйтеся до обговорення.*
4. *Розв'яжіть тестові завдання.*

1. Найбільш важливий фактор зниження витрат у галузях первинного сектора економіки

- А. виробництво диференційованої продукції, що відповідає потребам споживачів
- В. якісна підготовка продукції й виробництва, що створює стартові умови низьких витрат і їхнього послідовного зменшення в результаті накопичення досвіду в процесі виробництва
- С. використання передових технологій і розробок вітчизняних і закордонних дослідників у процесі видобутку сировини
- Д. використання родовищ із найкращими умовами видобутку корисних копалин з високими якісними характеристиками й сільськогосподарських угідь, сприятливих для вирощування певних культур

2. Можливості зниження витрат у первинному секторі визначаються

- А. обсягами виробництва, рівнем стандартизації процесів, кваліфікацією інженерного й виконавчого персоналу
- В. якістю підготовки продукції й виробництва, обсягами виробництва, рівнем стандартизації продукції, кваліфікацією вищого менеджменту
- С. обсягами виробництва, рівнем диференціації продукції та диверсифікації процесів, кваліфікацією персоналу
- Д. обсягами виробництва, рівнем стандартизації процесів та диверсифікації виробництва

3. Найбільш важливий фактор мінімізації витрат у галузях вторинного й третинного секторів економіки

- А. використання родовищ із найкращими умовами видобутку корисних копалин з високими якісними характеристиками й сільськогосподарських угідь, сприятливих для вирощування певних культур
- В. якісна підготовка продукції й виробництва, що сприяє досягненню ефекту масштабу при виробництві продукції

С. якісна підготовка продукції й виробництва, виробництво диференційованої продукції, що відповідає потребам споживачів

Д. якісна підготовка продукції й виробництва, що створює стартові умови низьких витрат і їхнього послідовного зменшення в результаті накопичення досвіду в процесі виробництва

4. На різних етапах виробничої діяльності необхідно використовувати особливі операції по управлінню витратами

А. збереження й зниження на етапах планування й конструювання, «створення» - на етапі виробництва й реалізації

В. «створення» на етапах планування й конструювання, збереження й зниження - на етапі виробництва й реалізації

С. «створення» на етапах планування й конструювання, розповсюдження - на етапі виробництва й реалізації

Д. «проектування» на етапах планування й конструювання, збереження - на етапі виробництва й реалізації

5. Місця виникнення витрат

А. центри витрат та центри відповідальності, які є об'єктами планування, нормування і обліку витрат

В. основні й функціональні центри відповідальності

С. структурні підрозділи й окремі робочі місця, які є об'єктами планування, нормування і обліку витрат

Д. основні й структурні підрозділи

6. Центри витрат

А. первинні виробничі й обслуговуючі одиниці, які характеризуються однаковістю первісних процесів, подібним рівнем технічного устаткування й однаковою спрямованістю витрат

В. вторинні виробничі й обслуговуючі одиниці, які характеризуються однаковістю первісних процесів, подібним рівнем технічного устаткування й однаковою спрямованістю витрат

С. первинні виробничі й обслуговуючі одиниці, які характеризуються високою диференціацією первісних процесів, подібним рівнем технічного устаткування й однаковою спрямованістю витрат

Д. первинні виробничі й обслуговуючі одиниці, які характеризуються різними первісними процесами, різним рівнем технічного устаткування й різною спрямованістю витрат

7. Центр відповідальності

А. найвищий адміністративний орган компанії, що очолюється менеджером, який повністю відповідає за результати роботи й має широкі делеговані повноваження

В. будь-який підрозділ компанії, що очолюється менеджером, який має необхідні для реалізації менеджерських функцій повноваження

С. виробничий підрозділ компанії, що очолюється менеджером, який повністю відповідає за результати роботи й організує її виконання

Д. будь-який підрозділ компанії, що очолюється менеджером, який повністю відповідає за результати роботи й має широкі делеговані повноваження.

8. Етапи розвитку менеджменту якості в закордонній практиці

А. технічний контроль якості на інспекційному рівні; забезпечення якості в процесі виробництва; комплексне управління якістю; всебічне (загальне, тотальне) управління якістю; глобальне управління якістю

В. технічний контроль якості на інспекційному рівні; забезпечення якості в процесі виробництва; комплексне управління якістю; всебічне (загальне, тотальне) управління якістю; **універсальне управління якістю**

С. технічний контроль якості на внутрішньому рівні; забезпечення якості в процесі виробництва; комплексне управління якістю; всебічне (загальне, тотальне) управління якістю; універсальне управління якістю

Д. технічний контроль якості на зовнішньому рівні; забезпечення якості в процесі управління; комплексне управління якістю; всебічне (загальне, тотальне) управління якістю; універсальне управління якістю

9. Перший етап історії менеджменту якості (початок ХХ ст.) був пов'язаний з вирішенням завдання запобігання поставок дефектної продукції споживачам

А. технічний контроль якості на інспекційному рівні

В. забезпечення якості в процесі виробництва

С. комплексне управління якістю

Д. всебічне (загальне, тотальне) управління якістю

10. Другий еволюційний етап в історії управління якістю (30-і роки ХХстю)

А. комплексне управління якістю

В. технічний контроль якості на інспекційному рівні

С. забезпечення якості в процесі виробництва

Д. універсальне управління якістю

Основна

1. Чернега О.Б. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств (організацій): навч. Посібник. – Львов: «Магнолія 2006», 2010.-261 с.

Додаткова

2. Винницький М. «Покращення реальності» - чотири виміри сегментації // Києво-Могилянська Бізнес Студія. - №14.-2006. – С. 22-29.
3. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. – М.: «ИНФРА-М», 1996.-288с.
4. Гончаров В.В. Новые прогрессивные формы организации в промышленности. – М.: МНИИПУ, 1998.
5. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. Изд. 2-е, исправленное / Пер с англ. – М.: ЭКСМО- Пресс, 2001.
6. Герстнер Луис. Кто сказал, что слоны не умеют танцевать? Возрождение корпорации IBM: взгляд изнутри / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2003.
7. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры: Практика и принципы. М.: «ИНФРА-М», 1992.
8. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: Учебное пособие для вузов. – М.: Аудит: Юнити, 1998.
9. Исикава К. Японские методы управления качеством продукции . – М.: Наука, 1998.
10. Йип. Д. Глобальная стратегия... в мире нации?/ Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001.
11. Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенный навечно. – СПб: Питер, 2004.
12. Кадзума Татеиси. Вечный дух предпринимательства. - К.: Укрзакордон-визасервис, 1992.
13. Каплан Р.С., Нортон, Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд. испр. и доп. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.
14. Кернс Д.Т., Недлер Д.А. Пророки во тьме, или рассказ о том, как «Ксерокс» восстал из пепла и дал бой японцам. – СПб.: Азбука – Терра, 1996.
15. Куликов Г.В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности. – М.: Экономика, 2000.
16. Оучи У. Методы организации производства: японские и американские подходы: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1984.
17. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний): Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1986.
18. Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. – М.: Олимп-Бизнес, 2002.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.

МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Тема 8. Сучасні моделі конкурентоспроможності національних економік

Семінар 15 Оцінка конкурентоспроможності національних економік

Методи контролю: усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії, оцінювання доповіді

Завдання для самостійної роботи:

- 1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*
- 2. Проаналізуйте кейси та підготуйтеся до обговорення.*

Список рекомендованої літератури

Основна

1. Чернега О.Б. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств (організацій): навч. Посібник. – Львов: «Магнолія 2006», 2010.-261 с.

Додаткова

2. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран: пер. с англ. / М. Портер; под ред. и с предисл. В.Л.Щетинина. – М.: Междунар.отношения, 1993. – 896 с.
3. Антонюк Л.Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації. Монографія. – К: КНЕУ, 2004.
4. Антонюк Л., Вацик В. Економетричні методи аналізу міжнародної конкурентоспроможності країн // Економіка України. – 2004. - № 4.
5. Брун М. Гиперконкуренция: характерные особенности, движущие силы и управление // Проблемы теории и практики управления. – 1998. - № 3.
6. Гальвановский М.И. Конкурентоспособность национальной экономики: проблемы статистического сопровождения. Поиск методологической адекватности/ М.И. Гельвановский К.Л. Рожков, Н.И. Скрыбина/Учебное пособие под общей редакцией д.э.н., проф. М.И. Гельвановского. - М.: "Статистика России", 2009. - 393 с.
7. Емельянов С.В. США: международная конкурентоспособность национальной промышленности. 90-е годы XX века. М.: Междунар. отношения, 2001.

- 8.Офіційний сайт Мексиканського інституту конкурентоспроможності [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://imco.org.mx/imco/docbase/-capitulosPublicaciones/archivo-Capitulo\(95\).pdf](http://imco.org.mx/imco/docbase/-capitulosPublicaciones/archivo-Capitulo(95).pdf).
9. Офіційний сайт Японського центру економічних досліджень [Електронний ресурс]. - Режим доступу: < <http://www.jcer.or.jp/eng/pdf/potential2008sum.pdf>>
10. Пилипенко И.В. Конкурентоспособность стран и регионов в мировом хозяйстве: теория, опыт малых стран Западной и Северной Европы. - Смоленск: Ойкумена, 2005. - 496 с.
11. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку: Монографія: У 2т. /Д.Г.Лук'яненко, А.М.Поручник, Л.Л.Антонюк та ін.; За заг. ред Д.Г.Лук'яненко, А.М.Поручника.- К.:КНЕУ, 2006.

Семінар 16 Моделі конкурентоспроможності національних економік

Методи контролю: оцінювання доповіді

Завдання для самостійної роботи:

1. *Підготуйте доповідь та її презентацію.*

Список рекомендованої літератури

Основна

1. Чернега О.Б. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств (організацій): навч. Посібник. – Львов: «Магнолія 2006», 2010.-261 с.

Додаткова

2. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран: пер. с англ. / М. Портер; под ред. и с предисл. В.Л.Щетинина. – М.: Междунар.отношения, 1993. – 896 с.
3. Антонюк Л.Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації. Монографія. – К: КНЕУ, 2004.
4. Антонюк Л., Вацик В. Економетричні методи аналізу міжнародної конкурентоспроможності країн // Економіка України. – 2004. - № 4.
5. Брун М. Гиперконкуренция: характерные особенности, движущие силы и управление // Проблемы теории и практики управления. – 1998. - № 3.
6. Гальвановский М.И. Конкурентоспособность национальной экономики: проблемы статистического сопровождения. Поиск методологической адекватности/ М.И. Гельвановский К.Л. Рожков, Н.И. Скрыбина/Учебное пособие под общей редакцией д.э.н., проф. М.И. Гельвановского. - М.: "Статистика России", 2009. - 393 с.
7. Емельянов С.В. США: международная конкурентоспособность национальной промышленности. 90-е годы XX века. М.: Междунар. отношения, 2001.

8.Офіційний сайт Мексиканського інституту конкурентоспроможності [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://imco.org.mx/imco/docbase/-capitulosPublicaciones/archivo-Capitulo\(95\).pdf](http://imco.org.mx/imco/docbase/-capitulosPublicaciones/archivo-Capitulo(95).pdf).

9. Офіційний сайт Японського центру економічних досліджень [Електронний ресурс]. - Режим доступу: < <http://www.jcer.or.jp/eng/pdf/potential2008sum.pdf>>

10. Пилипенко И.В. Конкурентоспособность стран и регионов в мировом хозяйстве: теория, опыт малых стран Западной и Северной Европы. - Смоленск: Ойкумена, 2005. - 496 с.

11. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку: Монографія: У 2т. /Д.Г.Лук'яненко, А.М.Поручник, Л.Л.Антонюк та ін.; За заг. ред Д.Г.Лук'яненко, А.М.Поручника.- К.:КНЕУ, 2006.

Тема 9. Регулювання конкуренції на національному та міжнародному рівнях

Семінар 17 Регулювання конкуренції на міжнародному рівні

Методи контролю: усне та письмове опитування, спостереження за участю в дискусії

Завдання для самостійної роботи:

1. *Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*
2. *Підготуйтеся до письмового опитування.*

Список рекомендованої літератури

Основна

1. Чернега О.Б. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств (організацій): навч. Посібник. – Львов: «Магнолія 2006», 2010.-261 с.

Додаткова

2. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран: пер. с англ. / М. Портер; под ред. и с предисл. В.Л.Щетинина. – М.: Междунар.отношения, 1993. – 896 с.
3. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/article%3fart_id=52898>.
4. Закон України «Про захист економічної конкуренції» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/article%3fart_id=52885>.
- 5.Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/article%3fart_id=52901>.

- 6.Офіційний сайт Антимонопольного комітету України. Річні Звіти Антимонопольного комітету України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/article?art_id=178067&cat_id=161760>.
7. Офіційний сайт Міжнародна мережа з питань конкуренції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.internationalcompetitionnetwork.org
8. Пилипенко И.В. Конкурентоспособность стран и регионов в мировом хозяйстве: теория, опыт малых стран Западной и Северной Европы. - Смоленск: Ойкумена, 2005. - 496 с.
9. Розпорядження Антимонопольного комітету України від 5 березня 2002 року N 49-р «Про затвердження Методики визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку» Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 1 квітня 2002 р. за N 317/6605 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/article%3fart_id=56030>

Семінар 18 Конкурентне право та політика України

Методи контролю: усне опитування, спостереження за участю в дискусії, оцінювання доповіді

Завдання для самостійної роботи:

- Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*
- Розв'яжіть тестові завдання.*

1. На думку П. Друкера, урядове втручання повинне

- A. бути єдиним на даний час дієвим засобом виконання певного завдання
- B. не тривати довше, ніж це необхідно, і не продовжуватися після досягнення цілі
- C. чітко концентруватися на певному завданні для блага суспільства, а засади, на яких ґрунтується втручання, повинні бути ясними і порівняно незмінними
- D. усі відповіді вірні

2. Поширення товарів однієї країни на ринку іншої за ціною, нижчою від нормальної, якщо воно завдає або загрожує завдати значної шкоди виробництву, застосованому однієї із країн-учасниць або істотно уповільнює створення національної продукції

- A. експорт
- B. демпінг
- C. імпорт
- D. бартер

3. Основні системи антимонопольного права

- A. японська та американська
- B. європейська та японська
- C. американська та європейська
- D. азіатська та римська

4. Національна модель регулювання конкуренції, яка побудована на системі заохочення підприємницької активності, «збагачення» найактивнішої частини населення, та ґрунтується на соціально-культурних особливостях нації – орієнтації на досягнення особистого успіху

- A. американська (ліберальна) модель

- В. німецька модель
- С. англійська (європейська) модель
- Д. японська модель

5. За порушення антимонопольного законодавства в Україні встановлено наступні види відповідальності

- А. адміністративна, цивільна, кримінальна
- В. цивільна та кримінальна
- С. адміністративна та кримінальна
- Д. діє лише система штрафів

6. Значним визнається збиток від застосування субсидій, частка яких у вартості товару перевищує

- А. 3 %
- В. 5%
- С. 7 %
- Д. 10 %

7. Методи і засоби, які використовуються для обмеження ділової практики в сфері передачі технологій

- А. відоме обмеження розповсюдження технічних нововведень, обмеження операцій ліцензіата як конкурента, утворення союзів монополістів на чисто патентній основі, утворення патентних пулів
- В. свідоме обмеження розповсюдження патентів, обмеження операцій ліцензіара як конкурента, утворення союзів монополістів на чисто патентній основі, утворення патентних пулів
- С. свідоме заохочення розповсюдження технічних нововведень, заохочення операцій ліцензіата як конкурента, утворення союзів монополістів на чисто патентній основі, утворення патентних пулів
- Д. свідоме заохочення розповсюдження технічних нововведень, заохочення операцій ліцензіара як конкурента, утворення союзів монополістів на чисто патентній основі, утворення патентних пулів

8. Ринок, на якому адаптація здійснюється повільно і досить болісно порівняно з класичною моделлю саморегулювання

- А. ринок робочої сили
- В. ринок сільськогосподарської продукції
- С. ринок нафти
- Д. національна оборона

9. Національна модель регулювання конкуренції, яку характеризує велика різноманітність економічних інструментів, що передбачають стратегічне планування, стимулювання конкуренції, гнучку податкову систему, здійснення великих державних замовлень

- А. американська (ліберальна) модель
- В. німецька модель
- С. англійська (європейська) модель
- Д. японська модель

10. Антимонопольне законодавство

- А. комплекс законів і урядових актів, спрямованих на розвиток конкуренції, обмеження і заборону монополій, які перешкоджають створенню монопольних структур і об'єднань, монополістичних дій
- В. комплекс законів і урядових актів, спрямованих на обмеження конкуренції, обмеження і заборону монополій, які перешкоджають створенню монопольних структур і об'єднань, монополістичних дій
- С. комплекс законів і урядових актів, спрямованих на розвиток конкуренції, обмеження і заборону олігополій, які перешкоджають створенню олігополістичних структур і об'єднань, олігополістичних дій
- Д. комплекс адміністративних заходів, спрямованих на розвиток конкуренції, обмеження і заборону монополій, які перешкоджають створенню монопольних структур і об'єднань, монополістичних дій

Список рекомендованої літератури

Основна

1. Чернега О.Б. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств (організацій): навч. Посібник. – Львов: «Магнолія 2006», 2010.-261 с.

Додаткова

2. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран: пер. с англ. / М. Портер; под ред. и с предисл. В.Л.Щетинина. – М.: Междунар.отношения, 1993. – 896 с.
3. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/article%3fart_id=52898>.
4. Закон України «Про захист економічної конкуренції» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/article%3fart_id=52885>.
5. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/article%3fart_id=52901>.
6. Офіційний сайт Антимонопольного комітету України. Річні Звіти Антимонопольного комітету України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/article?art_id=178067&cat_id=161760>.
7. Офіційний сайт Міжнародна мережа з питань конкуренції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.internationalcompetitionnetwork.org
8. Пилипенко И.В. Конкурентоспособность стран и регионов в мировом хозяйстве: теория, опыт малых стран Западной и Северной Европы. - Смоленск: Ойкумена, 2005. - 496 с.
9. Розпорядження Антимонопольного комітету України від 5 березня 2002 року N 49-р «Про затвердження Методики визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку» Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 1 квітня 2002 р. за N 317/6605 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/article%3fart_id=56030>

Навчальне видання

Чернега Оксана Богданівна

Кафедра міжнародної економіки та туризму

УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Методичні рекомендації для вивчення дисципліни

Формат 60x84/8. Ум. др. арк.

Донецький національний університет
економіки і торгівлі імені
Михайла Туган-Барановського
50042, Дніпропетровська обл.,
м.Кривий Ріг, вул. Курчатова, 13.
Свідоцтво суб'єкту видавничої
Справи ДК № 4929 від 07.07.2015 р.

