

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

Кафедра економіки та міжнародних економічних відносин

**О.Б.Чернега,
Ю.Г. Бочарова, В.О. Кошель, Ю.М. Воробйова,
Ю.В. Яковенко**

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

Методичні рекомендації для вивчення дисципліни

**Кривий Ріг
2021**

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

Кафедра економіки та міжнародних економічних відносин

О.Б.Чернега,
Ю.Г. Бочарова, В.О. Кошель, Ю.М. Воробйова,
Ю.В. Яковенко

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

Методичні рекомендації для вивчення дисципліни

Затверджено на засіданні
кафедри економіки та міжнародних
економічних відносин
Протокол № 15
від “07” травня 2021 р.

Схвалено навчально-методичною радою
ДонНУЕТ
Протокол №9
від “28” травня 2021 р.

Кривий Ріг
2021

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

Чернега, О.Б.

Ч 49 Управління конкурентоспроможністю [Текст] : метод. рек. до вивч. дисц. / О.Б Чернега, Ю.Г. Бочарова, В.О. Кошель, Ю.М. Воробйова, Ю.В. Яковенко; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. економіки та міжнар. економічних відносин. – Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. – 58 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., Бочарова Ю.Г., Кошель В.О.,
Воробйова Ю.М., Яковенко Ю.В., 2021
© Донецький національний університет
економіки і торгівлі імені Михайла Туган-
Барановського, 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ЧАСТИНА 1. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ.....	5
ЧАСТИНА 2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ ДО СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ.....	14
Змістовий модуль 1. Управління конкурентоспроможністю підприємства	15
Змістовий модуль 2. Міжнародна конкурентоспроможність національної економіки	42
ЧАСТИНА 3. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ.....	45
Змістовий модуль 1. Управління конкурентоспроможністю підприємства	46
Змістовий модуль 2. Міжнародна конкурентоспроможність національної економіки	61

ВСТУП

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

Дисципліна «Управління конкурентоспроможністю» 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.

Зміст дисципліни розкривається у 9 темах, об'єднаних у два змістових модулі: «Управління конкурентоспроможністю підприємства», «Міжнародна конкурентоспроможність національної економіки».

ЧАСТИНА 1.
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

1. Опис дисципліни

Найменування показників	Характеристика дисципліни денна/заочна форма навчання
Обов'язкова (для студентів спеціальності «назва спеціальності») / вибіркова дисципліна	Обов'язкова дисципліна (спеціальності «Економіка», «Міжнародні економічні відносини»)
Семестр (осінній / весняний)	осінній
Кількість кредитів	5
Загальна кількість годин	150
Кількість модулів	1
Лекції, годин	28 / 8
Практичні / семінарські, годин	28/ 8
Лабораторні, годин	-
Самостійна робота, годин	94 / 134
Тижневих годин для денної форми навчання:	
аудиторних	4
самостійної роботи студента	6,71
Вид контролю	екзамен

2. Програма дисципліни

Мета вивчення дисципліни полягає у поглибленні і розширенні теоретичних знань щодо управління конкурентоспроможністю, формування 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 дисципліни полягають у набутті теоретичної і практичної підготовки здобувачів ВО у сфері конкурентоспроможності; формуванні вмінь та навичок визначення особливостей конкуренції, аналізу конкурентоспроможності товарів та послуг на світовому ринку, ідентифікації факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, аналізу конкурентоспроможності галузей у світовому господарстві, оцінювання сучасних моделей конкурентоспроможності національних економік, формування стратегій та систем управління конкурентоспроможністю підприємства, застосування механізмів глобального регулювання конкуренції на національному і міжнародному рівнях

Предмет: стратегії, методи, моделі, механізми та інструменти управління конкурентоспроможністю.

Зміст дисципліни розкривається в темах:

- Тема 1. Конкуренція в системі ринкової економіки
- Тема 2. Конкурентоспроможність товарів та послуг на світовому ринку
- Тема 3. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства
- Тема 4. Аналіз та оцінювання конкурентоспроможності підприємства
- Тема 5. Конкурентоспроможність галузей у світовому господарстві
- Тема 6. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства
- Тема 7. Система управління конкурентоспроможністю підприємства
- Тема 8. Сучасні моделі конкурентоспроможності національних економік
- Тема 9. Регулювання конкуренції на національному і міжнародному рівнях

Опанування дисципліни дозволяє забезпечити:

1) формування:

загальних програмних компетентностей:

здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу; здатність генерувати нові ідеї (креативність);

здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);

здатність працювати в команді;

здатність проводити дослідження на відповідному рівні;

фахових програмних компетентностей:

здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій для обґрунтування стратегій розвитку економічних суб'єктів та пов'язаних з цим управлінських рішень;

здатність до професійної комунікації в сфері економіки іноземною мовою;

здатність збирати, аналізувати та обробляти статистичні дані, науково-аналітичні матеріали, які необхідні для розв'язання комплексних економічних проблем, робити на їх основі обґрунтовані висновки;

здатність формулювати професійні задачі в сфері економіки та розв'язувати їх, обираючи належні напрями і відповідні методи для їх розв'язання, беручи до уваги наявні ресурси;

здатність обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання;

здатність оцінювати соціально-економічні наслідки управлінських рішень;

здатність до розробки сценаріїв і стратегій розвитку соціально-економічних систем;

здатність приймати обґрунтовані рішення щодо налагодження міжнародних економічних відносин на всіх рівнях їх реалізації;

здатність розробляти та аналізувати моделі розвитку національних економік і визначати їхню роль у сучасній світогосподарській системі;

здатність оцінювати масштаби діяльності глобальних фірм та їхні позиції на світових ринках;

здатність аналізувати й оцінювати гео економічні стратегії країн з позиції національних економічних інтересів.

здатність визначати основні рушійні сили та методи конкурентної боротьби, ідентифікувати конкурентні моделі ринків та основні фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності соціально-економічних систем;

здатність встановлювати головні напрямки державного регулювання конкуренції;

здатність визначати та характеризувати основні етапи оцінки рівня конкурентоспроможності товарів та послуг, аналізувати та оцінювати рівень конкурентоспроможності товарів та послуг;

здатність виявляти механізм впливу споживчої лояльності на прибутковість бізнесу, застосовувати основні положення теорії споживчої цінності для аналізу та управління рівнем конкурентоспроможності товарів та послуг, оцінювати вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на рівень конкурентоспроможності підприємства;

здатність встановлювати взаємозв'язок між конкурентними перевагами та рівнем конкурентоспроможності підприємства, розробляти механізм розвитку конкурентних переваг та ключових компетенцій підприємства;

здатність встановлювати роль держави у формуванні високої конкурентоспроможності національних товаровиробників;

здатність характеризувати галузі світової економіки, визначати характер та домінуючі форми конкурентної боротьби у галузях світової економіки, визначати основні етапи та застосовувати галузевий аналіз, виконувати аналіз стратегічних груп, в тому числі оцінку позиції стратегічної групи в галузі та конкурентної позиції підприємства в межах стратегічної групи, обґрунтовувати необхідність проведення галузевого аналізу для визначення найбільш ефективної конкурентної стратегії підприємства в галузі;

здатність визначати детермінанти конкурентних переваг країни та їх вплив на рівень конкурентоспроможності підприємств;

2) досягнення програмних результатів навчання:

формулювати, аналізувати та синтезувати рішення науково-практичних проблем;

розробляти, обґрунтовувати і приймати ефективні рішення з питань розвитку соціально-економічних систем та управління суб'єктами економічної діяльності;

розробляти соціально-економічні проекти та систему комплексних дій щодо їх реалізації з урахуванням їх цілей, очікуваних соціально-економічних наслідків, ризиків, законодавчих, ресурсних та інших обмежень;

оцінювати результати власної роботи, демонструвати лідерські навички та уміння працювати в команді;

збирати, обробляти та аналізувати статистичні дані, науково-аналітичні матеріали, необхідні для вирішення комплексних економічних завдань;

приймати ефективні рішення за невизначених умов і вимог, що потребують застосування нових підходів, методів та інструментарію соціально- економічних досліджень;

визначати та критично оцінювати стан та тенденції соціально- економічного розвитку, формувати та аналізувати моделі економічних систем та процесів;

обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики; оцінювати можливі соціально-економічні наслідки управлінських рішень;

розробляти сценарії і стратегії розвитку соціально-економічних систем; розробляти та аналізувати моделі розвитку національних економік і

визначати їхню роль у сучасній світогосподарській системі;

оцінювати масштаби діяльності глобальних фірм та їхні позиції на світових ринках;

аналізувати й оцінювати геоекономічні стратегії країн з позиції національних економічних інтересів;

3)набуття **результатів навчання** (згідно Дублінських дескрипторів):

знання:

основних теорій конкуренції та конкурентоспроможності; методів визначення рівня конкурентоспроможності;

завдань та функцій міжнародних організацій з оцінки та аналізу міжнародної конкурентоспроможності;

міжнародних документів, що забезпечують правові підстави економічного співробітництва та координації економічної взаємодії;

нормативно-правового забезпечення процесів управління конкурентоспроможністю;

особливостей національних моделей управління конкурентоспроможністю;

уміння/навички:

знаходити причинно-наслідкові зв'язки між факторами конкурентоспроможності та її рівнем;

визначити моделі управління конкурентоспроможністю на рівні підприємства, галузі, регіону, національної економіки;

визначити напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможністю;

використовувати економіко-математичні методи оцінювання рівня конкурентоспроможності та прогнозування її рівня;

інтерпретувати міжнародні та національні документи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності;

комунікація:

доносити знання з питань управління конкурентоспроможністю до усіх зацікавлених осіб;

аргументувати щодо напрямів розвитку політики у сфері конкурентоспроможності на рівні підприємства, регіону, країни;

відповідальність і автономія:

демонструвати соціальну відповідальність за результати прийняття стратегічних рішень;

дотримуватися засад відповідального і сталого конкурентоспроможного розвитку.

3

Структура дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин (денна форма навчання)				
	усього	у тому числі			
		лекц.	пр./сем.	лаб.	СРС
1	2	3	4	5	6
Змістовий модуль 1. Управління конкурентоспроможністю підприємства					
Тема 1. Конкуренція в системі ринкової економіки	14	2	2		10
Тема 2. Конкурентоспроможність товарів та послуг на світовому ринку	14	2	2		10
Тема 3. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства	18	4	4		10
Тема 4. Аналіз та оцінювання конкурентоспроможності підприємства	14	2	2		10
Тема 5. Конкурентоспроможність галузей у світовому господарстві	18	4	4		10
Тема 6. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства	18	4	4		10
Тема 7. Система управління конкурентоспроможністю підприємства	18	4	4		10
Разом за змістовим модулем 1	114	22	22	0	70
Змістовий модуль 2. Міжнародна конкурентоспроможність національної економіки					
Тема 8. Сучасні моделі конкурентоспроможності національних економік	20	4	4		12
Тема 9. Регулювання конкуренції на національному і міжнародному рівнях	16	2	2		12
Разом за змістовим модулем 2	36	6	6	0	24
Усього годин	150	28	28	0	94

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 Галузевий аналіз	2
7	Семінар - дискусія Стратегічні групи підприємства та конкурентоспроможністьгалузей національної економіки	2
8	Семінар - дискусія Класифікація конкурентних стратегій	2
9	Семінар - дискусія Процес розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства	2
10	Семінар - дискусія Управління якістю продукції і процесів	2
11	Семінар - дискусія Управління технологічними та часовими ресурсами	2
12	Семінар - дискусія Оцінка конкурентоспроможності національних економік	2
13	Семінар - дискусія Захист групових проєктів	2
14	Семінар - дискусія Захист групових проєктів	2
Всього		28

5 Розподіл балів, які отримують студенти

- вид контролю: екзамен

Відповідно до системи оцінювання знань студентів ДонНУЕТ, рівень сформованості компетентностей студента оцінюються у випадку проведення

екзамену: впродовж семестру (50 балів) та при проведенні підсумкового контролю - екзамену (50 балів).

Оцінювання студентів протягом семестру(очна форма навчання)

№ теми семінарського/практичного заняття	Аудиторна робота				Позааудитор на робота	Сума балів
	Тестові завдання, економічний диктант	Ситуаційні завдання, задачі	Обговорення теоретичних питань теми	ЗГП	Завдання для самостійного виконання	
Змістовий модуль 1						
Тема 1	1	1	2			4
Тема 2	1	1	2			4
Тема 3		1	1			2
Тема 4	1		1		2	4
Тема 5	1	1	2			4
Тема 6	0,5	0,5	0,5			1,5
Тема 7	1		1,5		2	4,5
Тема 8	0,5	0,5	0,5			1,5
Тема 9	1	0,5	1			2,5
Тема 10		0,5	1			1,5
Тема 11	1	0,5	1			2,5
Разом за змістовим модулем 1	8	6,5	13, 5		4	32
Змістовий модуль 2						
Тема 12		1,5	2,5		2	6
Тема 13				12		12
Тема 14						
Разом за змістовим модулем 2		1,5	2,5	12	2	18
Усього годин	8	8	16	12	6	50

ЗГП – захист групових проєктів

**Оцінювання студентів протягом семестру
(заочна форма навчання)**

Поточне тестування та самостійна робота			Підсумковий тест (екзамен)	Сума в балах
Змістовий модуль 1	Змістовий модуль 2	Індивідуальне завдання	50	100
25	10	15		

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	
35-59	FX	2, «незадовільно»
0-34	F	

ЧАСТИНА 2.
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ ДО
СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

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 реструктуризація ринку алкогольних напоїв відобразилася на особливостях конкуренції в даному сегменті ринку та позиціях основних гравців галузі. Як результат, 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%).

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 країні (табл. 1-2).

Таблиця 1

Сукупний рівень концентрації в промисловості

Найбільші підприємства	Частка найбільших підприємств (%)					
	в обсязі реалізованої продукції			у чисельності працівників		
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019 р.	2020 р.	2021 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 країни

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.	2009 р.	2015 р.	2020 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 країні.

2. Як структурні передумови конкуренції в економіці країни, впливають на методи конкурентної боротьби на товарних ринках та ділову активність їх суб'єктів?

Кейс 4

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.

Ринок	Market
Конкуренція	Competition
Індустріальне суспільство	Industrial society
Ринкова конкуренція	Market competition
Конкурентоспроможність	Competitiveness
Досконала конкуренція	Perfect competition
Монополістична конкуренція	Monopolistic competition
Олігополія	Oligopoly
Економічна динаміка	Economic dynamics
Економічне зростання	Economic growth
Ціновий механізм	Price mechanism
Антимонопольна політика	Antitrust policy
Стимулювання конкуренції	Stimulating competition

Семінар 2. Конкурентоспроможність 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 зшиту 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 на початку 2000, 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, 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.

Німецький виробник солодошів 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. Виявилось, 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 замітники. 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 солодошів 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, хижак. 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 Гвелфського 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 30-річним досвідом політичного PR, PR глобальних кампаній, управління ризиками та налагодження зв'язків з національними та міжнародними медіа: “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

Споживчі характеристики	Consumer characteristics
Споживча цінність	Consumer value
Управління цінністю	Value management
Конкурентна перевага	Competitive advantage
Лояльність	Loyalty
Реклама	Advertising
Ресурсні можливості	Resource opportunities
Ланцюжок цінностей	Chain of values
Опитування покупців	Customer survey
Аналіз чутливості до цін	Price sensitivity analysis
Незадоволені потреби	Unmet needs
Ринковий сегмент	Market segment
Компетенція	Competence

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 авіаперевезень, 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 Токіо 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 пасажирам 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 пасажирам - 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 пасажирів 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 "Києво-Могилянська Бізнес Студія", №16, 2006 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://issuu.com/voksenyuk/docs/16kmbs>).

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 AV 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.

Таблиця 1

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 20 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 страусинового м'яса 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 поведуть в умовах суворої 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.

Потреба	Demand
Конкурентна ієрархія	Competitive hierarchy
Операційна координація	Operational coordination
Фактор впливу	Influence factor
Зовнішнє середовище	Environment
Погрози	Threats
Технологічний сегмент	Technological segment
Екологічний сегмент	Ecological segment
Конкурентне середовище	Competitive environment
Постачальник	Provider
Посередник	Agent
Зацікавлені особи	Interested persons
Алгоритм	Algorithm
Тенденція	Trend
Сегмент ринку	Market segment
Капіталовкладення	Investment
Теорія конкурентних переваг	Theory of competitive advantage
Ключова компетенція	Key competence
Моделювання	Modeling
Бізнес-процес	Business process
Можливість	Possibility

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.*

Матеріальні активи	Material assets
Нематеріальні активи	Non-material assets
Організаційні можливості	Organizational possibilities
Головні компетенції	Head competences
Навички	Skills
Економічна рента	Economic rent
Дохід	Income
Унікальність	Uniqueness
Походження	Hiking
Довговічність	Longevity
Присвоєння	Assignment
Рідкість	Rarity
Незрівнянність	Insecurity
Ключові фактори успіху	Key factors to success
Галузеві особливості	Industry specialties
Конкурентне положення	Competitive position
Стратегія підвищення цінності	Strategy of value promotion
Гетерогенні ресурси	Heterogeneous resources
Гомогенні ресурси	Homogeneous resources
Консалтинг	Consulting
Портфель ресурсів	Resource portfolio

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.Анализ 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. Визначте, яким чином на рейтингу конкурентоспроможності підприємств хімічної промисловості України, 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

(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	Украгро 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	-	-	-

Оцінка рівня	Level assessment
Порівняння	Comparison
Методологія	Methodology
Порівняльний аналіз	Comparative analysis
Корегування	Adjustment
Комплексна оцінка	Comprehensive assessment
Інтегральний показник	Integral indicator
Недолік	Drawback
Матриця	Matrix
Проміжні розрахунки	Intermediate calculations
Ранжування	Ranking

Семінар 6. Галуzeвий аналіз

План заняття:

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

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

Кейс 1

Керрі Ю. - керівник міжнародної практики надання послуг у сфері роздрібно́ї 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 роздрібно́ї 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 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 роздрібно 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).

Галузь	Industry
Глобальна галузь	Global industry
Родинні галузі	Family industries
Канал збуту	Sales channel
Джерело переваги	Source of advantage
Стратегічно значимі галузі	Strategically important industries
Абсолютний стандарт	Absolute standard
Галузевий аналіз	Industry analysis
Специфіка конкуренції	Specifics of competition
Загроза	Threat
Вартість входу на ринок	The cost of entering the market
Ефект масштабу	Scale effect
Ефект досвіду	The effect of experience
Купівельна перевага	Purchasing advantage
Здатність	Ability
Розманіття	Diversity
Організаційна структура	The organizational structure
Якість	Quality
Вартість	Cost
Компроміс	Compromise
Зростання ринку	Market growth
Привабливість	Attractiveness
Стратегічна група	Strategic group

Семінар 7. Стратегічні групи підприємства та конкурентоспроможність галузей національної економіки

План заняття:

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

1. Аналіз стратегічних груп

2. Оцінка конкурентної позиції стратегічної групи в галузі

3. Оцінка конкурентної позиції компанії в межах стратегічної групи

4. Ланцюжок цінностей галузі

5. Кластеризації і її взаємозв'язок із рівнем конкурентоспроможності галузей та підприємств.

6. Держава та конкурентоспроможність галузей.

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

2. Економічний диктант.

2. Індивідуальне тестування

Товар	Goods
Послуга	Service
Замінник	Substitute
Фокусування	Focusing
Інтенсивність конкуренції	Intensity of competition
Ринкова взаємозалежність компаній	Market interdependence of companies
Стратегічна відстань	Strategic distance
Організаційні здатності	Organizational skills
Удосконалення	Improvements
Переміщення	Moving
Створення	Creation
Ринкова влада	Market power
Пасивна стратегія	Passive strategy
Активна стратегія	Active strategy
Кластер	Cluster
Модель	Model
Індикатор	Indicator

Тема 6 Стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Семінар 8. 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.

Стратегічна ціль	Strategic goal
Співробітництво	Cooperation
Бюджет	Budget
Підприємництво	Entrepreneurship
Переоцінка	Revaluation
Підпорядкування	Subordination
Креативність	Creativity
Попередження	Warning
Фокусування	Focusing
Диференціація	Differentiation
Лідерство	Leadership
Стандартний товар	Standard product
Спеціалізована продукція	Specialized products

Семінар 9. 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 мікростратегії 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 агентствами/корпораціями. Відповідь обґрунтуйте.

Ідентифікація	Identification
Програма діяльності	Program of activities
Стратегічна позиція	Strategic position
Низькі витрати	Low costs
Диференціація продукції	Product differentiation
Державна політика	Public policy
Собівартість	Cost
Крива попиту	Demand curve
Еластичність попиту	Elasticity of demand
Сегментація	Segmentation
Графік попиту	Demand schedule

Пропозиція	Offer
Замовлення	Order
Номенклатура	Nomenclature
Стабільність	Stability
Конкурентний аналіз	Competitive analysis
Інфраструктура	Infrastructure
Післяпродажне обслуговування	After-sales service
Зберігання	Storage
Допоміжні процеси	Auxiliary processes
Заохочення	Promotion
Поглинання	Absorption
Злиття	Merger
Альянс	Alliance
Спільні підприємства	Joint ventures

Семінар 10. 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.
 1. Модель державної премії в області якості.
 2. Механізм і інструменти менеджменту якості.
2. 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.

Менеджмент якості	Quality management
Постулат	Postulate
Орієнтація	Orientation

Замовник	Customer
Постійне удосконалення	Constant improvement
Технічний контроль	Technical control
Комплексне управління якістю	Total quality management
Забезпечення якості	Quality assurance
Універсальне управління якістю	Universal quality management
Примус	Coercion
Дефект	Defect
Фундаментальні принципи	Fundamental principles
Невідповідність	Discrepancy
Премія	Premium/ bonus
Перевірка продукції	Product inspection
Життєвий цикл продукції	Product life cycle
Державна програма	State program
Матеріальне стимулювання	Material incentives
Політика в сфері якості	Quality policy
Саморозвиток	Self development
Взаєморозвиток	Mutual development
Гистограма	Histogram
Контрольний лист	Checklist
Виробничий етап	Production stage

Семінар 11 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

Часовий параметр	Time parameter
Оптимізація	Optimization
Строки поставок	Delivery times
Строки платежів	Terms of payments
Швидкість	Speed
Управлінське рішення	Management decision
Тривалість виробничого циклу	The duration of the production cycle
Інвестиційний проект	Investment project
Швидкість адаптації	Speed of adaptation
Перерозподіл ресурсів	Redistribution of resources
Корегування довгострокових цілей	Adjustment of long-term goals
Реформування системи постачання	Reforming the supply system
Операція	Operation
Підвищення кваліфікації	Certification training

Специфічні заходи	Specific measures
Сегментування	Segmentation
Гнучка виробнича потужність	Flexible production capacity
Контроль процесів	Process control
Наочне навчання	Visual training

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 висоти 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 «Бизнес Энтропия» [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 вчать 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.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.

МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Тема 8. Сучасні моделі конкурентоспроможності національних економік

Семінар 12 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 та 2019 роки 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 в рейтингу	Рік		
	2008	2009	2019
1	2	3	4
1	Германія	США	США
2	Франція	Франція	Китай
3	Великобританія	Германія	Германія
4	Канада	Великобританія	Японія
5	Японія	Японія	Великобританія
6	Італія	Італія	Франція
7	США	Канада	Індія
8	Швейцарія	Швейцарія	Канада
9	Австралія	Австралія	Північна Корея
10	Швеція	Іспанія, Швеція	Італія
...			

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, Китаю, Індії в «Рейтингу національних брендів». Визначите напрямки 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.

Регулювання конкуренції	Regulation of competition
Ціновий механізм	Price mechanism
Розвиток освіти	Promotion of coverage
Охорона зовнішнього середовища	Environmental protection
Ринок робочої сили	Labor market
Рівень заробітної плати	Wage level
Природна монополія	Natural monopoly
Домінує положення	Domination
Квотування	Quotas

Ліцензування	Licensing
Приватизація	Privatization
Саморегулювання	Self-regulation
Модель попиту	Demand model
Фінансова політика	Financial policy
Митна політика	Customs policy
Стандартизація	Standardization
Антимонопольне законодавство	Antitrust law
Обмеження монополізму	Limitation of monopoly
Монопольне становище	Monopoly position
Зловживання	Abuse
Міжнародна конкурентоспроможність	International Competitiveness
Економічна концентрація	Economic concentration

Семінар 13

План заняття:

Захист групових проєктів.

Семінар 14

План заняття:

Захист групових проєктів.

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 техноло-гій

- 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», 2021.-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. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/article%3fart_id=52898>.
6. Закон України «Про захист економічної конкуренції» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/article%3fart_id=52885>.
7. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/article%3fart_id=52901>.
8. 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

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

- A. зниження ціни на товар А збільшує попит на товар Б
B. зниження ціни на товар А зменшує цінову еластичність товару Б
C. зниження ціни на товар А знижує попит на товар Б
D. 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
D. 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 A та B

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. дохід споживача від придбання та використання товару-субституту
- B. дохід споживача від придбання та використання товару
- C. додатковий дохід споживача від придбання та використання конкуруючого товару
- D. дохід, 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», 2021.-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.
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

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», 2021.-261 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 спільних 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», 2021.-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.

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 підприємства на основі технології бенчмаркінга.

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

- A. включення параметрів, які неможна порівнювати, коректування показників за допомогою поправочних коефіцієнтів, перерахування показників згідно з методологією їхнього розрахунку в інших країнах
- B. виключення параметрів, які неможна порівнювати, коректування показників за допомогою поправочних коефіцієнтів, перерахування показників згідно з методологією їхнього розрахунку в інших країнах
- C. виключення параметрів, які неможна порівнювати, коректування показників за допомогою поправочних коефіцієнтів, перерахування показників згідно з національною методологією їхнього розрахунку
- D. 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

- A. розрахунок коефіцієнтів для оцінюваних показників (від 0 до 1)
- B. 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)
D. розрахунок інтегрального показника К для кожного об'єкту в результаті підсумовування значень окремих показників (від 0 до 1)

8. Багатомірний порівняльний аналіз заснований на

- A. методі евклідових відстаней
B. методі піфагорових відстаней
C. методі сум
D. методі геометричної середньої

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

- A. фінансово-економічні
B. внутрішні бізнес-процеси
C. клієнти та «навчання й розвиток»
D. всі відповіді вірні

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

- A. фінанси; виробництво; організація та управління; маркетинг; кадровий склад; інвестиції
B. фінанси; виробництво; організація та управління; інновації; кадровий склад; технології
C. фінанси; виробництво; організація та управління; маркетинг; кадровий склад; технології
D. 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», 2021.-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.

Семінар 6. Галузевий аналіз

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

Завдання для самостійної роботи:

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

Список рекомендованої літератури

Основна

1. Чернега О.Б. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств (організацій): навч. Посібник. – Львов: «Магнолія 2006», 2021.-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 та конкурентоспроможність галузей національної економіки

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. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств (організацій): навч. Посібник. – Львов: «Магнолія 2006», 2021.-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 8. Класифікація конкурентних стратегій

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.*
- 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», 2021.-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. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. – М.: «ИНФРА-М», 1996.-288с.
5. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: Учебное пособие для вузов. – М.: Аудит: Юнити, 1998.

Семінар 9. Процес розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

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. Проаналізуйте кейси та підготуйтеся до обговорення.*

Список рекомендованої літератури

Основна

1. Чернега О.Б. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств (організацій): навч. Посібник. – Львов: «Магнолія 2006», 2021.-261 с.

Семінар 10. Управління якістю продукції і процесів

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:*
Державні програми в області якості.
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», 2021.-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 11 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 XX 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 XXстю)

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», 2021.-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.: Олімп-Бизнес, 2002.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.

МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Семінар 12 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», 2021.-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.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).
4. Офіційний сайт Японського центру економічних досліджень [Електронний ресурс]. - Режим доступу: < <http://www.jcer.or.jp/eng/pdf/potential2008sum.pdf>>
5. 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 13 Моделі конкурентоспроможності національних економік

Методи контролю: оцінювання доповіді

Завдання для самостійної роботи:

Підготуйте доповідь та її презентацію.

Семінар 14 Моделі конкурентоспроможності національних економік

Методи контролю: оцінювання доповіді

Завдання для самостійної роботи:

Підготуйте доповідь та її презентацію.

Навчальне видання

*Чернега Оксана Богданівна,
Бочарова Юлія Геннадіївна,
Кошель Вікторія Олегівна,
Воробйова Юлія Миколаївна,
Яковенко Юрій Вячеславович*

Кафедра економіки та міжнародних економічних відносин

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

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.