



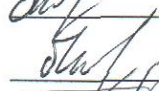
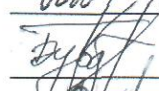

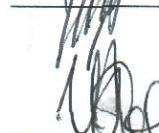
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Чорноморський національний університет імені Петра Могили  
Факультет економічних наук  
Кафедра менеджменту

“ЗАТВЕРДЖУЮ”  
Перший проректор  
Іщенко Н.М.

“31” серпня 2018 року

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**  
**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 6.030601 Менеджмент

|  |                 |   |
|--|-----------------|---|
| Розробник  | Нетудихата К.Л. |  |
| /Завідувач кафедри розробника  | Стоян О.Ю.      |  |
| /Завідувач кафедри спеціальності   | Стоян О.Ю.      |  |
| Гарант освітньої програми  | Бурдельна Г.О.  |  |
| Декан факультету /директор інституту<br>(до якого відносяться спеціальності) | Філімонова О.Б. |  |
| Начальник НМВ  | Потай І.Ю.      |  |

## 1. Опис навчальної дисципліни

| Найменування показника   | Характеристика дисципліни                     |              |
|--|---|--------------|
| Найменування дисципліни  | Управління конкурентоспроможністю підприємств |              |
| Галузь знань   | 0306 Менеджмент і адміністрування             |              |
| Спеціальність  | 6.030601 Менеджмент                           |              |
| Спеціалізація (якщо є)   |   |              |
| Освітня програма   | Менеджмент                                    |              |
| Рівень вищої освіти  | Перший (бакалаврський)                        |              |
| Статус дисципліни  | Вибіркова                                     |              |
| Курс навчання  |   |              |
| Навчальний рік   | 2018-2019 н.р.                                |              |
| Номер(и) семестрів (триместрів):   | Денна форма                                   | Заочна форма |
|  | 8   |              |
| Загальна кількість кредитів ЄКТС/годин   | 8 кредитів / 240 годин                        |              |
| Структура курсу:<br>– лекції<br>– семінарські заняття (практичні, лабораторні, півгрупові)<br>– годин самостійної роботи студентів | Денна форма                                   | Заочна форма |
|  | 51  |              |
|  | 51  |              |
|  | 102   |              |
| Відсоток аудиторного навантаження  | 43  |              |
| Мова викладання  | українська                                    |              |
| Форма проміжного контролю (якщо є)   |   |              |
| Форма підсумкового контролю  | залік   |              |

## 2. Мета, завдання та результати вивчення дисципліни

**Метою** вивчення дисципліни є формування у майбутніх фахівців компетентності щодо об'єктивних закономірностей, механізму та особливостей сучасної конкуренції та конкурентоспроможності організації, а також набуття ними навиків та вмінь дослідження стану конкуренції, аналізу та оцінювання рівня конкурентоспроможності організації, розроблення та практичного застосування стратегії підтримування та нарощування її конкурентних переваг.

**Основними завданнями** навчальної дисципліни є: поглиблення теоретичних знань, оволодіння сучасним методичним інструментарієм, практичними навичками з ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах господарювання.

**Передумови вивчення дисципліни.** Дисципліна «Управління конкурентоспроможністю підприємства» є логічним продовженням вивчення таких дисциплін, як «Економіка підприємства», «Менеджмент», «Стратегічний менеджмент», «Маркетинг» та передуює вивченню таких дисциплін як «Менеджмент ринку послуг», «Економічна діагностика».

Очікувані результати навчання полягають в тому, що студент буде спроможним: здійснювати аналіз положення підприємства у конкурентному середовищі; проводити діагностику та ревізію поточної конкурентної стратегії; здійснювати аналіз конкурентних переваг, якими володіє підприємство, та визначати ті, що мають бути досягнутими в майбутньому для поліпшення його конкурентоспроможності; виконувати розрахунки, що пов'язані з оцінкою ступеню інтенсивності конкуренції; здійснювати розрахунки щодо обґрунтування організаційно-технічних рішень, що спрямовані на підвищення якості продукції і продуктивності виробництва; виконувати розрахунки та здійснювати аналіз одиничних, групових та інтегральних показників конкурентоспроможності продукції та конкурентоспроможності підприємства; визначати та конкретизувати функції управління конкурентоспроможністю підприємства.

В результаті вивчення дисципліни студент

*має знати:*

- сутність і значення конкуренції, види конкурентних середовищ, фактори впливу на конкуренцію;
- основні конкурентні переваги та засоби досягнення їх конкретно організацією (підприємством) залежно від ситуації, що складається;
- базові різновиди конкурентних стратегій, основні типи ринків і відповідні їм ефективні стратегії конкуренції;
- сутність загальної конкуренції управління конкурентоспроможності підприємстві та специфічні особливості управління конкурентоспроможності організації різного рівня.

*має вміти:*

- здійснювати аналіз позиції організації (підприємства) у конкурентному

середовищі;

- проводити діагностику та ревізію поточної конкурентної стратегії;
- здійснювати аналіз конкурентних переваг, якими володіє організація, та визначати ті, що мають бути, досягнутими в майбутньому для підвищення конкурентоспроможності;
- виконувати розрахунки, пов'язані з оцінюванням ступеня інтенсивності конкуренції.
- визначати та конкретизувати функції управління конкурентоспроможності організації.

### Програмні компетенції та результати навчання

| Компетентності  | Результати навчання  |
|---|--|
| Здатність збирати та обробляти первинну інформацію, виявляти загальні тенденції розвитку організації  | Уміння здійснювати моніторинг показників діяльності організації.<br>Здатність використовувати сучасні управлінські технології для обґрунтування управлінських рішень.<br>Навики застосовувати методики збору, накопичення та обробки інформації з використанням інформаційних технологій.<br>Уміння використовувати сучасні інформаційні технології та інформаційні системи. |
| Здатність оцінювати вплив макроекономічного середовища на функціонування організацій та органів влади | Уміння застосовувати інструментарій для оцінки факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.<br>Навики створювати та аналізувати базу даних щодо впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища організацій.<br>Здатність аналізувати взаємозв'язки між факторами внутрішнього та зовнішнього середовища.  |
| Здатність формувати нові ідеї (креативність)  | Уміння ініціювати та формулювати нові ідеї, обґрунтовувати мету і завдання, необхідні ресурси для їх реалізації.<br>Навички використовувати загальнонаукові та креативні методи пізнання у професійній діяльності.   |

### 3. Програма навчальної дисципліни

Денна форма:

|   | Теми  | Лекції    | Практичні<br>(семінарські,<br>лабораторні,<br>півгрупові) | Самостійна<br>робота |
|---|---|-----------|---|----------------------|
|   | Змістовий модуль 1. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства               |           |   |                      |
| 1 | Введення в дисципліну «Управління конкурентоспроможністю організації».                  | 2         | 2   | 12                   |
| 2 | Конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги.                              | 8         | 8   | 12                   |
| 3 | Конкурентне середовище організації.   | 8         | 8   | 12                   |
| 4 | Конкурентні переваги організації.   | 6         | 6   | 12                   |
| 5 | Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства.                  | 8         | 8   | 12                   |
|   | Змістовий модуль 2. Основи оцінювання та управління конкурентоспроможністю підприємства |           |   |                      |
| 6 | Конкурентоспроможність товару та методи його оцінювання.                                | 6         | 6   | 12                   |
| 7 | Система та процес управління конкурентоспроможністю організації (підприємства).         | 6         | 6   | 16                   |
| 8 | Розроблення та забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності.       | 7         | 7   | 14                   |
|   | <b>Всього за курсом</b>   | <b>51</b> | <b>51</b>   | <b>102</b>           |

## 4. Зміст навчальної дисципліни

### 4.1. План лекцій

| №   | Тема заняття / план  |
|-----|--|
| 1.1 | <b>Тема 1. Введення в дисципліну «Управління конкурентоспроможністю організації»</b><br>1. Предмет і завдання дисципліни.<br>2. Теоретичні основи та методична база управління конкурентоспроможністю організацій.<br>3. Форми організації навчального процесу<br>4. Методичне забезпечення курсу. |
| 2.1 | <b>Тема 2. Конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги (Лекція 1).</b><br>1. Сутність і види економічної конкуренції.<br>2. Еволюція поглядів на конкуренцію.  |
| 2.2 | <b>Тема 2. Конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги (Лекція 2).</b><br>1. Конкуренція, як рушійна сила ринку.<br>2. Елементи механізму конкурентної боротьби.   |
| 2.3 | <b>Тема 2. Конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги (Лекція 3).</b><br>1. Конкуренція й підприємство.<br>2. Види конкурентоспроможності залежно від рівня й об'єкту аналізу.  |
| 2.4 | <b>Тема 2. Конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги (Лекція 4).</b><br>1. Ринковий напрям теорії конкурентних переваг.<br>2. Ресурсний напрям теорії конкурентних переваг..   |
| 3.1 | <b>Тема 3. Конкурентне середовище організації (Лекція 1).</b><br>1. Основні складові конкурентного середовища.<br>2. Модель «п'яти сил конкуренції» М. Портера та її елементи.   |
| 3.2 | <b>Тема 3. Конкурентне середовище організації (Лекція 2).</b><br>1. Державна політика в сфері регулювання конкуренції.<br>2. Рушійні сили ринку та інтенсивність конкуренції.  |
| 3.3 | <b>Тема 3. Конкурентне середовище організації (Лекція 3).</b><br>1. Чинники, що впливають на силу конкурентної боротьби.<br>2. Методи оцінювання інтенсивності конкуренції.  |
| 3.4 | <b>Тема 3. Конкурентне середовище організації (Лекція 4).</b><br>1. Показники концентрації виробництва в галузі .<br>2. Аналіз діяльності конкурентів.<br>3. Методика побудови та інтерпретація конкурентної карти ринку та карти стратегічних груп.   |
| 4.1 | <b>Тема 4. Конкурентні переваги організації (Лекція 1).</b>  |

|     |  |
|-----|--|
|     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність ключові чинники успіху: поняття та класифікація.</li> <li>2. Тактичні та стратегічні чинники конкурентної переваги підприємства.</li> <li>3. Властивості конкурентних переваг.</li> </ol>   |
| 4.2 | <p><b>Тема 4. Конкурентні переваги організації (Лекція 2).</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Порівняльний характер конкурентних переваг.</li> <li>2. Залежність конкурентних переваг від конкретних умов і причин.</li> <li>3. Життєвий цикл конкурентної переваги.</li> </ol>   |
| 4.3 | <p><b>Тема 4. Конкурентні переваги організації (Лекція 3).</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сфери формування та реалізації конкурентних переваг.</li> <li>2. Концепція «ланцюга створення вартості» та її застосування при реалізації конкурентних переваг.</li> <li>3. Види та джерела формування конкурентних переваг.</li> </ol> |
| 5.1 | <p><b>Тема 5. Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства (Лекція 1).</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Система конкурентних стратегій підприємства.</li> <li>2. Сутність поняття «конкурентна стратегія».</li> <li>3. Найбільш поширені класифікації стратегії ринкової конкуренції.</li> </ol>           |
| 5.2 | <p><b>Тема 5. Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства (Лекція 2).</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загальні стратегії конкуренції.</li> <li>2. Базові стратегії конкуренції.</li> </ol>   |
| 5.3 | <p><b>Тема 5. Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства (Лекція 3).</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності як комплексна стратегія.</li> <li>2. Ситуаційне проектування конкурентної стратегії.</li> </ol>  |
| 5.4 | <p><b>Тема 5. Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства (Лекція 4).</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегії конкурентної поведінки підприємства</li> <li>2. Адаптація стратегії конкуренції до особливостей динаміки ринку.</li> </ol>   |
| 6.1 | <p><b>Тема 6. Конкурентоспроможність товару та методи його оцінювання (Лекція 1).</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Критерії та чинники конкурентоспроможності товару.</li> <li>4. Конкурентоспроможність продукції та послуг – основа формування конкурентоспроможності організації.</li> </ol>                                     |
| 6.2 | <p><b>Тема 6. Конкурентоспроможність товару та методи його оцінювання (Лекція 2).</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції.</li> <li>2. Якість товару (послуг) – основний важіль забезпечення його конкурентоспроможності.</li> </ol>  |
| 6.3 | <p><b>Тема 6. Конкурентоспроможність товару та методи його оцінювання (Лекція 3).</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оптимізація співвідношення ціни, якості та обслуговування як основна мета управління конкурентоспроможністю товару.</li> </ol>   |

|     |   |
|-----|---|
|     | <b>2. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару (послуг).</b>   |
| 7.1 | <b>Тема 7. Система та процес управління конкурентоспроможністю організації (підприємства) (Лекція 1).</b><br>1. Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства.<br>2. Аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства: виробничий, маркетинговий, фінансовий, інноваційний.   |
| 7.2 | <b>Тема 7. Система та процес управління конкурентоспроможністю організації (підприємства) (Лекція 2).</b><br>1. Аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства: організаційно – культурний, кадровий, управлінський.<br>2. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.   |
| 7.3 | <b>Тема 7. Система та процес управління конкурентоспроможністю організації (підприємства) (Лекція 3).</b><br>1. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможності підприємства.<br>2. Цикл управління конкурентоспроможністю.  |
| 8.1 | <b>Тема 8. Розроблення та забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності (Лекція 1).</b><br>1. Концепція розроблення та забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності організації.<br>2. Програми підвищення продуктивності та якості як складової програм забезпечення конкурентоспроможності підприємства. |
| 8.2 | <b>Тема 8. Розроблення та забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності (Лекція 2).</b><br>1. Основні етапи розроблення програми підвищення конкурентоспроможності.<br>2. Реалізація програми підвищення конкурентоспроможності   |
| 8.3 | <b>Тема 8. Розроблення та забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності (Лекція 3).</b><br>1. Моніторинг перебігу програми підвищення конкурентоспроможності.<br>2. Особливості конкурентних відносин в Україні.  |



## 4.2. План практичних (семінарських, лабораторних, півгрупових) занять

| № | Тема заняття / план  |
|---|--|
| 1 | <p><b>Тема 1. Введення в дисципліну «Управління конкурентоспроможністю організації».</b><br/> Предмет і завдання дисципліни.<br/> Теоретичні основи та методична база управління конкурентоспроможністю організацій. Форми організації навчального процесу і методичне та бібліографічне забезпечення курсу.</p> <p><b>Аудиторні завдання</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Що таке економічна конкуренція та якими є відмітні риси її сучасного трактування?</li> <li>2. Що виступає предметом економічної конкуренції?</li> <li>3. Що є спільного та відмінного між ціновою та неціновою конкуренцією?</li> <li>4. Якими є форми конкуренції?</li> <li>5. На яких рівнях протікає конкурентна взаємодія суб'єктів конкуренції?</li> </ol>  |
| 2 | <p><b>Тема 2. Конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги.</b><br/> Сутність і види економічної конкуренції.<br/> Еволюція поглядів на конкуренцію.<br/> Конкуренція, як рушійна сила ринку.<br/> Елементи механізму конкурентної боротьби.<br/> Конкуренція й підприємство.<br/> Види конкурентоспроможності залежно від рівня й об'єкту аналізу.<br/> Ринковий напрям теорії конкурентних переваг.<br/> Ресурсний напрям теорії конкурентних переваг.</p> <p><b>Аудиторні завдання</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Охарактеризуйте підходи до класифікації конкурентоспроможності.</li> <li>2. Які типи ринкової поведінки підприємств виділяють в залежності від цілей, що переслідують підприємства?</li> <li>3. Якими є основні ознаки конкурентоспроможності ринкового суб'єкта?</li> <li>4. Дайте порівняльну характеристику основних ринкових структур.</li> <li>5. Які об'єкти можуть характеризуватися такою властивістю як конкурентоспроможність?</li> </ol> |
| 3 | <p><b>Тема 3. Конкурентне середовище організації.</b><br/> Основні складові конкурентного середовища.<br/> Модель «п'яти сил конкуренції» М. Портера та її елементи.<br/> Державна політика в сфері регулювання конкуренції.<br/> Рушійні сили ринку та інтенсивність конкуренції.<br/> Чинники, що впливають на силу конкурентної боротьби.<br/> Методи оцінювання інтенсивності конкуренції.<br/> Показники концентрації виробництва в галузі .<br/> Аналіз діяльності конкурентів.</p>  |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>Інформаційне забезпечення та структура аналізу діяльності конкурентів.<br/>Методика побудови та інтерпретація конкурентної карти ринку та карти стратегічних груп.</p> <p><b>Аудиторні завдання</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Що являє собою конкурентне середовище підприємства?</li> <li>2. На аналіз яких складових конкурентного середовища спрямована модель «П'яти сил конкуренції» М.Портера?</li> <li>3. У яких формах реалізується державна політика в сфері регулювання конкуренції?</li> <li>4. Які основні рушійні сили ринку звичайно ініціюють зміни умов конкуренції в галузі?</li> <li>5. Які фактори впливають на інтенсивність суперництва між підприємствами (силу конкурентної боротьби)?</li> <li>6. За допомогою яких методик і показників визначається рівень інтенсивності конкуренції на конкретному ринку?</li> <li>7. За якими критеріями здійснюється типологізація конкурентів?</li> <li>8. Охарактеризуйте підходи до аналізу конкурентів, виділіть їх переваги та недоліки</li> <li>9. На яких об'єктах, на думку Майкла Портера, слід концентрувати увагу під час аналізу конкурентів?</li> <li>10. У якій послідовності виконується аналіз конкурентів за допомогою карти стратегічних груп конкурентів?</li> </ol>  |
| 4 | <p><b>Тема 4. Конкурентні переваги організації.</b></p> <p>Сутність ключові чинники успіху: поняття та класифікація.<br/>Тактичні та стратегічні чинники конкурентної переваги підприємства.<br/>Властивості конкурентних переваг.<br/>Порівняльний характер конкурентних переваг.<br/>Залежність конкурентних переваг від конкретних умов і причин.<br/>Життєвий цикл конкурентної переваги.<br/>Сфери формування та реалізації конкурентних переваг.<br/>Концепція «ланцюга створення вартості» та її застосування при реалізації конкурентних переваг.<br/>Види та джерела формування конкурентних переваг.</p> <p><b>Аудиторні завдання</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Який зміст вкладається у поняття «ключові фактори успіху»?</li> <li>2. Що є спільного та відмінного між ринковими факторами успіху та ключовими компетенціями?</li> <li>3. Якими чинниками визначається ступінь задоволення споживача покупкою?</li> <li>4. Що таке конкурентні переваги підприємства?</li> <li>5. Якими властивостями характеризуються конкурентні переваги?</li> <li>6. У чому полягає сутність концепції «Ланцюгу створення вартості»?</li> <li>7. Якими є основні положення концепції «Стратегічних зон господарювання»?</li> <li>8. Які різновиди конкурентних переваг виділяються за критерієм «джерела</li> </ol> |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>створення та можливість імітації»?</p> <p>9. Які специфічні стадії еволюції пройшли конкурентні переваги протягом XX ст.?</p> <p>10 У чому проявляється взаємозв'язок базової стратегії конкуренції та конкурентних переваг?</p>  |
| 5 | <p><b>Тема 5. Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства.</b></p> <p>Система конкурентних стратегій підприємства.<br/>Сутність поняття «конкурентна стратегія». Найбільш поширені класифікації стратегії ринкової конкуренції.<br/>Загальні стратегії конкуренції.<br/>Базові стратегії конкуренції.<br/>Стратегії конкурентної поведінки підприємства.<br/>Стратегії забезпечення конкурентоспроможності як комплексна стратегія.<br/>Ситуаційне проектування конкурентної стратегії.<br/>Адаптація стратегії конкуренції до особливостей динаміки ринку.</p> <p><b>Аудиторні завдання</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Який зміст вкладається у поняття «конкурентна стратегія»?</li> <li>2. Що являє собою система конкурентних стратегій та які різновиди стратегій вона охоплює?</li> <li>3. Що є характерним для кожної з трьох генеричних стратегій конкуренції М.Портера?</li> <li>4. Які основні типи наступальної стратегії конкурентної поведінки виділяють сучасні дослідники?</li> <li>5. Які складові охоплює стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства?</li> <li>6. Якими є базові принципи формування конкурентної стратегії?</li> <li>7. Який інструментарій використовується у процесі розробки системи конкурентних стратегій?</li> <li>8. Яким чином здійснюється проектування стратегії конкуренції для підприємств з різним ступенем домінування на ринку?</li> <li>9. Якими є шляхи та засоби адаптації стратегії конкуренції до особливостей структури конкурентного середовища та динаміки ринку?</li> </ol> |
| 6 | <p><b>Тема 6. Конкурентоспроможність товару та методи його оцінювання.</b></p> <p>Критерії та чинники конкурентоспроможності товару.<br/>Конкурентоспроможність продукції та послуг – основа формування конкурентоспроможності організації.<br/>Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції.<br/>Якість товару (послуг) – основний важіль забезпечення його конкурентоспроможності.<br/>Оптимізація співвідношення ціни, якості та обслуговування як основна мета управління конкурентоспроможністю товару.<br/>Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару (послуг).</p> <p><b>Аудиторні завдання</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Що таке конкурентоспроможність товару?</li> </ol>  |

2. Які характеристики товару виступають в якості критеріїв його конкурентоспроможності?
3. Як класифікуються чинники, що визначають конкурентоспроможність товару?
4. Яких принципів слід дотримуватись при оцінці конкурентоспроможності товарів?
5. З яких стадій складається процес оцінки рівня конкурентоспроможності товару?
6. Які методи оцінки конкурентоспроможності виділяються за формою представлення результатів оцінки?
7. У чому полягає сутність методу розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності товару?
8. Якою є основна мета управління конкурентоспроможністю товару за Ф.Котлером?
9. Який сенс вкладається у поняття «якість продукції»?
10. Охарактеризуйте групи факторів, що впливають на рівень якості продукції.
11. Яке місце займає стандартизація у забезпеченні якості і конкурентоспроможності продукції?
12. Якими є основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару?
13. У чому полягає сутність комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю товару?

**7 Тема 7. Система та процес управління конкурентоспроможністю організації (підприємства).**

Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства.

Аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства: виробничий, маркетинговий, фінансовий, інноваційний, організаційно – культурний, кадровий, управлінський.

Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.

Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства.

Цикл управління конкурентоспроможністю.

**Аудиторні завдання**

1. Які чинники визначають рівень конкурентоспроможності підприємства?
2. Якими є ключові аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства?
3. На яких принципах ґрунтується оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства?
4. Які етапи охоплює загальний порядок дослідження, оцінки та, в цілому, управління конкурентоспроможністю підприємства?
5. Яким чином класифікуються методи оцінки конкурентоспроможності підприємства за формою представлення результатів оцінки?
6. Які методи входять до групи комплексних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства? Якими є переваги та недоліки

|   |  |
|---|--|
|   | <p>кожного з них?</p> <p>7. У чому полягає мета та що є об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства?</p> <p>8. Які фізичні та юридичні особи можуть виступати суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства?</p> <p>9. Реалізацію яких управлінських функцій передбачає управління конкурентоспроможністю підприємства?</p> <p>10. Які дії включає в себе процес управління конкурентоспроможністю підприємства?</p> <p>11. Якою є типологія бізнес-організацій за різними ознаками та якими є специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів?</p>   |
| 8 | <p><b>Тема 8. Розроблення та забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності.</b></p> <p>Концепція розроблення та забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності організації.</p> <p>Програми підвищення продуктивності та якості як складової програм забезпечення конкурентоспроможності підприємства.</p> <p>Основні етапи розроблення програми підвищення конкурентоспроможності.</p> <p>Реалізація програми підвищення конкурентоспроможності та моніторинг її перебігу.</p> <p>Особливості конкурентних відносин в Україні. Перспективи розвитку українських компаній.</p> <p><b>Аудиторні завдання:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Що являє собою програма підвищення конкурентоспроможності?</li> <li>2. Які принципи покладаються в основу управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності?</li> <li>3. Охарактеризуйте основні засоби підвищення конкурентоспроможності підприємства.</li> <li>4. Якими є найбільш поширені групові форми підвищення конкурентоспроможності?</li> <li>5. У яких основних сферах здійснюється підвищення конкурентоспроможності на підприємстві.</li> <li>6. Які загальні дії охоплює процес розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?</li> <li>7. Якими є зовнішні та внутрішні передумови, що визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності?</li> <li>8. За яких передумов успіх розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства є максимально імовірним?</li> <li>9. Які стадії охоплює процес розробки програми підвищення конкурентоспроможності?</li> <li>10. З якими суттєвими ризиками пов'язана реалізація програми підвищення конкурентоспроможності. .</li> </ol> |

### 4.3. Завдання для самостійної роботи

Картою самостійної роботи дисципліни на денній формі навчання передбачено 102 годин на самостійну роботу, зокрема 60 годин на підготовку до семінарських занять, 15 годин на підготовку питань для самостійного опрацювання, 25 годин на підготовку до виконання 2 підсумкових модульних (контрольних) робіт.

Кожне семінарське заняття присвячено певній темі курсу. Головною метою підготовки та виконання яких є закріплення на практиці теоретичних знань, отриманих під час лекцій.

Відпрацьовуючи матеріал лекцій, студент зобов'язаний відмітити в конспекті твердження, визначення, висновки, зміст або обґрунтованість яких йому незрозумілі, та звернутися до рекомендованої літератури за роз'ясненнями. При відпрацюванні лекцій необхідно звернути увагу на питання для самоконтролю, відповіді на яких мають знайти студенти під час опрацювання конспекту та рекомендованої літератури. Якщо рекомендована література не містить необхідних пояснень, необхідно звернутися до викладача з питанням на практичному занятті або в час, що виділений для індивідуальних консультацій з викладачем. Якщо задане питання, що має часткове значення або слабо пов'язане з темою, що обговорюється, викладач має право призначити студенту індивідуальну консультацію в межах часу, що встановлюється діючим навчальним планом.

Крім того передбачено підготовку питань для самостійного опрацювання, які студент вивчає і конспектує.

#### **Питання для самостійного опрацювання:**

1. Досягнення конкурентоспроможності як стратегічна мета організації.
2. Розвиток конкурентоспроможності фірми як результат ефективного використання ресурсного потенціалу.
3. Інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю фірми.
4. Конкурентоспроможність підприємства в умовах глобалізації.
5. Роль держави у розвитку конкуренції.
6. Конкуренція як форма товарно-ринкового господарювання.
7. Сучасний погляд на конкуренцію в Україні.
8. Еволюція конкуренції та її форми.
9. Аналіз конкурентів та розробка конкурентної стратегії підприємства.
10. Методи аналізу конкурентних переваг.
11. Стратегічний маркетинг як інструмент формування конкурентної стратегії фірми.
12. Аналіз стану монополізації економіки України.
13. Державний контроль за економічною конкуренцією.
14. Фактори успіху у конкурентній боротьбі.
15. Методи відкритої та прихованої цінової конкуренції.
16. Поняття конкурентних стратегій підприємства та їх сутність.

17. Основні напрямки антимонопольної політики в економіці.
18. Діагностика стану підприємства в конкурентному середовищі (галузі).
19. Оцінка рівня конкурентоспроможності зовнішнього середовища підприємства.
20. Конкурентні переваги підприємства.
21. Система цінностей як чинник формування конкурентних переваг.
22. Вибір позиції в конкуренції.
23. Роль і місце конкуренції в сучасній світовій економіці.
24. Сучасні форми ведення конкурентної боротьби.
25. Досконала та недосконала конкуренція в міжнародному бізнесі.
26. Актуальні проблеми економічного розвитку країни.
27. Біхевіористський, функціональний і структурний підходи до конкуренції.
28. Суспільне значення сучасної конкуренції для поліпшення ситуації на споживчому ринку.
29. Інтернаціоналізація сучасного міжнародного маркетингу.
30. Специфічність і своєрідність процесів інтернаціоналізації та глобалізації.
31. Вплив глобалізації на розвиток міжнародної конкуренції.
32. Рушійні сили економічної глобалізації.
33. Вплив розвитку сучасного світового ринку на розвиток конкурентної боротьби.
34. Взаємовплив ведення сучасної конкурентної боротьби на різних рівнях.
35. Найголовніші переваги сучасних підприємств на світових галузевих ринках.
36. Поєднання різних підходів до оцінки міжнародної конкуренції – запорука успішності її проведення.
37. Моніторинг конкурентів.
38. Визначення привабливості галузі як спосіб пошуку конкурентних переваг підприємства.
39. Сучасні концепції розвитку конкурентоспроможності економіки країни.
40. Завдання та функції концепцій розвитку національної конкурентоспроможності.
41. Модель М. Портера для національної економіки.
42. Сучасні підходи до визначення конкурентоспроможності економіки країни.
43. Вивчення конкурентоспроможності країн з різним ступенем економічного розвитку.
44. Індекси конкурентоспроможності національних економік
45. Підходи до формування конкурентних стратегій підприємства.
46. Стратегії підприємства.
47. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг.
48. Вибір базової конкурентної стратегії у сфера виробництва.
49. Основи вибору стратегії конкуренції
50. Стратегія зниження собівартості продукції
51. Стратегія диференціації продукції

52. Стратегія сегментації ринку.

53. Стратегія впровадження нововведень.

54. Стратегія негайного реагування на потреби ринку.

Передбачено підготовку 2 підсумкових (модульних) контрольних робіт. Письмові самостійні роботи виконуються студентами в аудиторії під час практичних занять. Роботи містять декілька варіантів, що унеможлиблює повне дублювання робіт студентів, списування тощо.



#### **4.4. Забезпечення освітнього процесу**

Для більш якісного викладання лекційного матеріалу та зручного проведення семінарських занять аудиторії мають бути забезпечені мультимедійним обладнанням, для передачі різних форм інформації (текстової, графічної, аудіо- і відеоформ).

## 5. Підсумковий контроль

### Перелік питань до заліку:

1. Предмет і завдання дисципліни.
2. Теоретичні основи та методична база управління конкурентоспроможністю організацій.
3. Форми організації навчального процесу і методичне та бібліографічне забезпечення курсу.
4. Сутність і види економічної конкуренції.
5. Еволюція поглядів на конкуренцію.
6. Конкуренція, як рушійна сила ринку.
7. Елементи механізму конкурентної боротьби.
8. Конкуренція й підприємство.
9. Види конкурентоспроможності залежно від рівня й об'єкту аналізу.
10. Ринковий напрям теорії конкурентних переваг. Ресурсний напрям теорії конкурентних переваг.
11. Основні складові конкурентного середовища.
12. Модель «п'яти сил конкуренції» М. Портера та її елементи.
13. Державна політика в сфері регулювання конкуренції.
14. Рушійні сили ринку та інтенсивність конкуренції.
15. Чинники, що впливають на силу конкурентної боротьби.
16. Методи оцінювання інтенсивності конкуренції.
17. Показники концентрації виробництва в галузі .
18. Аналіз діяльності конкурентів.
19. Інформаційне забезпечення та структура аналізу діяльності конкурентів.
20. Методика побудови та інтерпретація конкурентної карти ринку та карти стратегічних груп.
21. Сутність ключові чинники успіху: поняття та класифікація.
22. Тактичні та стратегічні чинники конкурентної переваги підприємства.
23. Властивості конкурентних переваг.
24. Порівняльний характер конкурентних переваг.
25. Залежність конкурентних переваг від конкретних умов і причин.
26. Життєвий цикл конкурентної переваги.
27. Сфери формування та реалізації конкурентних переваг.
28. Концепція «ланцюга створення вартості» та її застосування при реалізації конкурентних переваг.
29. Види та джерела формування конкурентних переваг.
30. Система конкурентних стратегій підприємства.
31. Сутність поняття «конкурентна стратегія». Найбільш поширені класифікації стратегії ринкової конкуренції.
32. Загальні стратегії конкуренції.
33. Базові стратегії конкуренції.

34. Стратегії конкурентної поведінки підприємства.
35. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності як комплексна стратегія.
36. Ситуаційне проектування конкурентної стратегії.
37. Адаптація стратегії конкуренції до особливостей динаміки ринку.
38. Критерії та чинники конкурентоспроможності товару.
39. Конкурентоспроможність продукції та послуг – основа формування конкурентоспроможності організації.
40. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції.
41. Якість товару (послуг) – основний важіль забезпечення його конкурентоспроможності.
42. Оптимізація співвідношення ціни, якості та обслуговування як основна мета управління конкурентоспроможністю товару.
43. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару (послуг).
44. Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства.
45. Аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства: виробничий, маркетинговий, фінансовий, інноваційний, організаційно – культурний, кадровий, управлінський.
46. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.
47. Системно – процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства.
48. Цикл управління конкурентоспроможністю.
49. Концепція розроблення та забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності організації.
50. Програми підвищення продуктивності та якості як складової програм забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
51. Основні етапи розроблення програми підвищення конкурентоспроможності.
52. Реалізація програми підвищення конкурентоспроможності та моніторинг її перебігу.
53. Особливості конкурентних відносин в Україні.
54. Перспективи розвитку українських компаній.
55. Інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю фірми.
56. Конкуренція як форма товарно-ринкового господарювання.
57. Еволюція конкуренції та її форми.
58. Аналіз конкурентів та розробка конкурентної стратегії підприємства.
59. Методи аналізу конкурентних переваг.
60. Стратегічний маркетинг як інструмент формування конкурентної стратегії фірми.
61. Державний контроль за економічною конкуренцією.
62. Фактори успіху у конкурентній боротьбі.
63. Методи відкритої та прихованої цінової конкуренції.
64. Поняття конкурентних стратегій підприємства та їх сутність.
65. Основні напрямки антимонопольної політики в економіці.

66. Діагностика стану підприємства в конкурентному середовищі (галузі).
67. Оцінка рівня конкурентоспроможності зовнішнього середовища підприємства.
68. Конкурентні переваги підприємства.
69. Система цінностей як чинник формування конкурентних переваг.
70. Вибір позиції в конкуренції.
71. Роль і місце конкуренції в сучасній світовій економіці.
72. Сучасні форми ведення конкурентної боротьби.
73. Досконала та недосконала конкуренція в міжнародному бізнесі.
74. Актуальні проблеми економічного розвитку країни.
75. Специфічність і своєрідність процесів інтернаціоналізації та глобалізації.
76. Вплив глобалізації на розвиток міжнародної конкуренції.
77. Рушійні сили економічної глобалізації.
78. Вплив розвитку сучасного світового ринку на розвиток конкурентної боротьби.
79. Взаємовплив ведення сучасної конкурентної боротьби на різних рівнях.
80. Найголовніші переваги сучасних підприємств на світових галузевих ринках.
81. Поєднання різних підходів до оцінки міжнародної конкуренції – запорука успішності її проведення.
82. Моніторинг конкурентів.
83. Визначення привабливості галузі як спосіб пошуку конкурентних переваг підприємства.
84. Сучасні концепції розвитку конкурентоспроможності економіки країни.
85. Завдання та функції концепцій розвитку національної конкурентоспроможності.
86. Модель М. Портера для національної економіки.
87. Сучасні підходи до визначення конкурентоспроможності економіки країни.
88. Вивчення конкурентоспроможності країн з різним ступенем економічного розвитку.
89. Індекси конкурентоспроможності національних економік
90. Підходи до формування конкурентних стратегій підприємства.

## 6. Критерії оцінювання та засоби діагностики результатів навчання

| Вид діяльності (завдання)   | Максимальна кількість балів |
|---|-----------------------------|
| 1. Підготовка до семінарських занять за лекційним матеріалом та виконання завдань на семінарських заняттях (25 семінарських занять *2 бали) | 50                          |
| 3. Підготовка питань для самостійного опрацювання (4 питань*2 бали)   | 8                           |
| 3. Підготовка до виконання 2 модульних (контрольних) робіт (2 роботи*6 балів)   | 12                          |
| Залік   | 30                          |
| Загалом   | 100                         |

Об'єктом оцінювання навчальних досягнень студентів є знання, уміння та навички, досвід творчої діяльності, емоційно-ціннісного ставлення до навколишньої дійсності.

Оцінювання роботи студентів протягом семестру здійснюється відповідно до «Положення про систему рейтингової оцінки ЧНУ імені Петра Могили» під час проведення заходів поточного та підсумкового контролю за рівнем засвоєння ними знань з дисципліни, що викладається. Механізми поточного і підсумкового контролю працюють у напрямках створення необхідної мотивації:

- поточний контроль створює мотив до постійної систематичної самостійної творчої праці,
- вихідний контроль створює стимули до отримання знань, формує відповідальність за кінцевий результат.

Поточний контроль знань студентів протягом одного семестру включає оцінку за роботу на практичних заняттях та самостійну роботу.

Контрольні заходи включають поточний і підсумковий контроль. Перевірка та оцінювання знань студентів проводиться у таких формах:

1. Оцінювання знань студента під час семінарських занять.
2. Підготовка питань для самостійного опрацювання.
3. Проведення поточного модульного контролю.
4. Проведення заліку.

Оцінювання знань студентів під час семінарських, практичних занять має на меті перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи.

Об'єктами поточного контролю є:

- а) систематичність, активність та результативність роботи протягом семестру над вивченням програмного матеріалу навчальної дисципліни; відвідування занять;
- в) рівень підготовки до семінарських заняттях;
- б) володіння знань предметної області при проведенні відповідних розрахунків.

При оцінюванні практичних завдань увага також приділяється якості, самостійності та своєчасності здачі виконаних завдань викладачу (згідно з графіком навчального процесу). Якщо якась із вимог не буде виконана, то оцінка буде знижена.

#### ***Оцінювання знань студента під час семінарських занять***

Студент здійснює підготовку до семінарських занять за лекційним матеріалом, виконує завдання на семінарських заняттях. Кожне семінарське заняття оцінюється у 2 бали.

***Поточний контроль*** знань студентів протягом одного семестру включає оцінку за роботу на семінарських заняттях та самостійну роботу.

#### **Критерії поточної оцінки знань студентів.**

| <b>Усний виступ та виконання письмового завдання</b> | <b>Критерії оцінки</b>   |
|--|--|
| 2  | В повному обсязі володіє навчальним матеріалом, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу.  |
| 1  | В цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки. |
| 0  | Не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його викласти, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань.  |

***Проведення поточного модульного контролю.*** Модульні контрольні роботи виконуються самостійно кожним студентом на протязі семестру. Вибір варіантів здійснюється вибірково. Робота повинна виконуватися письмово протягом відведеного терміну та подається на перевірку викладачеві.

Кожна модульна контрольна робота оцінюється у 6 балів. За вірну відповідь на 1 питання студенту нараховується 2 бали..

#### **Критерії поточної модульної оцінки знань студентів.**

| <b>Виконання письмового завдання</b> | <b>Критерії оцінки</b>   |
|--------------------------------------|--|
| 6                                    | В повному обсязі володіє навчальним матеріалом, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань.  |
| 5                                    | Достатньо повно володіє навчальним матеріалом, в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та |

|     |  |
|-----|--|
|     | аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки.  |
| 3-4 | В цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки. |
| 1-2 | Частково володіє навчальним матеріалом не в змозі викласти зміст більшості питань, допускаючи при цьому суттєві помилки.   |
| 0   | Не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його викласти, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань.  |

### Приклад модульної контрольної роботи № 1

1. Сутність і види економічної конкуренції.
2. Базові стратегії конкуренції.
3. Сучасні підходи до визначення конкурентоспроможності економіки країни.

**Проведення підсумкового контролю знань.** Результатом вивчення дисципліни виступає залік. Умовою допуску до підсумкового контролю знань є позитивні оцінки з поточного модульного контролю знань, Контроль знань студентів здійснюється за 100-бальною шкалою. Максимальну кількість балів, яку може отримати студент протягом семестру становить 70 балів. На іспит відповідно відводиться максимальна кількість балів - 30 балів.

Заліковий білет складається з трьох питань. За кожну правильну відповідь за теоретичним завданням студент отримує 10 балів.

### Приклад білету

Чорноморський національний університет імені Петра Могили  
Кафедра менеджменту  
Заліковий білет № 13  
з курсу «Управління конкурентоспроможністю підприємств»

1. Державна політика в сфері регулювання конкуренції.
2. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару (послуг).
3. Сучасні форми ведення конкурентної боротьби.

Розробник

канд. екон. наук, доцент

кафедри менеджменту

Завідувач кафедри менеджменту,

д-р. наук з держ. упр., доцент (б.в.з.)

Нетудихата К.Л.

Стоян О.Ю.

## 7. Рекомендовані джерела інформації

### 7.1. Основні:

1. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проектами: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2018. – 231 с.
2. Басовский Л. Е., Протасьев В. Б. Управление качеством: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 212 с.
3. Борисенко З.М. Основи конкурентної політики: Підручник. – К.: Таксон, 2014. – 704 с.
4. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 384 с.
5. Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. – К.: КНЕУ, 2016. – 272 с.
6. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / За ред. проф. І.О.Піддубного. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. – 264с.
7. Пономаренко В.С., Піддубна Л.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Підручник. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2018. – 328с.
8. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран/ Пер. с англ. – М.: Международные отношения, 2013. -896 с.

### 7.2. Додаткові:

1. Євдокимова Н.М., Кірієнко А.В. Економічна діагностика: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2017.- 110 с.
2. Кныш М. И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. – СПб.: Б., 2012. – 284 с.
3. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: Навч. посіб. – К.: Зовнішня торгівля, 2017. – 301 с.
4. Шевченко Л.С. Конкурентное управление: Уч. пособие. – Харьков: Эспада, 2015. – 520с.
5. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2013. – 892 с.