



УНІВЕРСИТЕТ імені АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

**В.М. ШЕВЧЕНКО  
А.Д. МОСТОВА**

# **МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ**

**ЗБІРНИК ЗАВДАНЬ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ  
ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ (ПРАКТИКУМ)**

**Електронне видання**

Дніпро  
2017

*Рецензенти:*

**Р.М. Безус**, доктор економічних наук, доцент  
Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету;  
**Н.В. Шинкаренко**, кандидат економічних наук, доцент  
ДВНЗ «Національний гірничий університет».

**Шевченко В.М.**

Ш 31 Маркетингове управління конкурентоспроможністю: збірник завдань для практичних занять і самостійної роботи (практикум) [Електронний ресурс] / В.М. Шевченко, А.Д. Мостова. – Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2017. – 108 с.

ISBN 978-966-434-394-4

Збірник завдань для практичних занять і самостійної роботи розроблено на основі робочої програми навчальної дисципліни «Маркетингове управління конкурентоспроможністю» згідно з освітньою програмою спеціальності «Маркетинг» бакалаврського рівня вищої освіти.

Збірник містить ключові терміни і поняття, питання для групової дискусії, тести, аналітичні та практичні завдання, ситуаційні вправи (кейси), запитання для самоконтролю.

Призначений для здобувачів денної, заочної та дистанційної форм навчання, які вивчають дисципліну «Маркетингове управління конкурентоспроможністю», а також аспірантів, викладачів, фахівців-практиків, діяльність яких пов'язана з розробкою заходів щодо управління конкурентоспроможністю.

УДК 658.5.009.12

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>ТЕМА 1.</b> Конкуренція в системі ринкової економіки .....	6
<b>ТЕМА 2.</b> Конкурентоспроможність товарів та послуг .....	11
<b>ТЕМА 3.</b> Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства .....	18
<b>ТЕМА 4.</b> Аналіз і оцінювання конкурентоспроможності підприємства .....	29
<b>ТЕМА 5.</b> Мікстратегії конкурентоспроможності.....	38
<b>ТЕМА 6.</b> Система маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства .....	45
<b>ТЕМА 7.</b> Конкурентоспроможність галузей .....	53
<b>ТЕМА 8.</b> Особливості конкурентоспроможності регіонів.....	58
<b>ТЕМА 9.</b> Сучасні моделі конкурентоспроможності національних економік .....	63
<b>ТЕМА 10.</b> Регулювання конкуренції на національному та міжнародному рівнях.....	68
<b>ТЕМА 11.</b> Конкурентоспроможність в умовах глобалізації .....	73
<b>ТЕСТ З ДИСЦИПЛІНИ «Маркетингове управління конкурентоспроможністю» .....</b>	<b>79</b>
<b>Орієнтовний перелік питань для підсумкового контролю.....</b>	<b>84</b>
<b>Література.....</b>	<b>86</b>
<b>Додаток А.</b> Ситуаційні вправи.....	87
Ситуаційна вправа № 1 «У пошуках можливостей за кордоном»... .	87
Ситуаційна вправа № 2 «Проблеми джинсового ринку».....	88
Ситуаційна вправа № 3 «Токійський Діснейленд».....	92
Ситуаційна вправа № 4 «Позиціонування компанії: слабкі і сильні сторони» .....	93
Ситуаційна вправа № 5 «Гігант «ІБМ» йде з ринку суперкомп'ютерів».....	95
Ситуаційна вправа № 6 «Порше» використовує автомобільні гонки для реклами компанії» .....	96
Ситуаційна вправа № 7 «Три напрями інвестицій і доля світової хімічної промисловості» .....	97
Ситуаційна вправа № 8 «Нові галузі фірми «Інтелект».....	97
<b>Додаток Б.</b> Завдання для виконання індивідуальної роботи.....	102

## *ВСТУП*

Проблема підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняної продукції в умовах подальшого розвитку економіки пов'язана, насамперед, з розробкою системи маркетингового управління конкурентоспроможністю. Завоювання й утримання конкурентних переваг – ключові фактори успіху підприємства в конкурентній боротьбі. Особливої гостроти ця проблема набуває в умовах посилення інтенсивності конкуренції на окремих ринках, де виробникам продукції потрібно постійно відслідковувати зміни попиту, вартості сировинних ресурсів. Маркетингове управління конкурентоспроможністю – це дисципліна, яка вивчає теорію та практику ключових проблем конкуренції та конкурентоспроможності товарів, підприємств, галузей і національної економіки, стратегій конкурентної поведінки. Вона спрямована на набуття вмінь визначати й оцінювати показники і фактори конкурентоспроможності підприємств різних типів, розробляти програми її підвищення, аналізувати форми і методи конкуренції і трансформаційний період, обирати оптимальну стратегію для українських підприємств на зарубіжних ринках. Предметом маркетингового управління конкурентоспроможністю є формування системи теоретичних знань та практичних навичок з дослідження характеру конкурентного середовища та вибору ефективних моделей конкурентних стратегій, які б забезпечували підвищення конкурентоспроможності підприємства у сучасних умовах господарювання. При цьому особливий наголос робиться на опануванні вмінь здійснювати аналіз становища підприємства у конкурентному середовищі; проводити діагностику та ревізію поточної конкурентної стратегії; визначати і конкретизувати функції управління конкурентоспроможністю підприємства.

Збірник завдань для практичних занять і самостійної роботи сприятиме організації ефективної аудиторної та позааудиторної роботи здобувачів. Самостійна робота є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом під час позааудиторного вивчення дисципліни та сприяє послідовному формуванню самостійності як риси характеру, що відіграє суттєву роль у становленні сучасного фахівця. У ході самостійної роботи здобувач має перетворитися в активного учасника навчального процесу, навчитися свідомо ставитися до оволодіння теоретичними та практичними знаннями, вільно орієнтуватися в інформаційному просторі.

Структура збірника дозволяє сформувати цілісний підхід до вивчення кожної теми. Питання, що розкривають зміст теми, ключові

терміни та поняття відображають проблематику заняття; запитання для самоконтролю, тестові завдання та вправи дають можливість самоперевірки ступеня засвоєння теми, а питання для групової дискусії та ситуаційні вправи сприяють формуванню особистої думки здобувачів і творчого підходу щодо вирішення певних проблем підприємства.

Збірник завдань для практичних занять і самостійної роботи з дисципліни «Маркетингове управління конкурентоспроможністю» містить тести, розрахунково-аналітичні завдання. Може бути рекомендований для здобувачів під час підготовки до атестаційного екзамену, а також аспірантів, викладачів, фахівців-практиків, діяльність яких пов'язана з розробкою заходів щодо аудиту маркетингової діяльності підприємства.

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

### ***Питання, що розкривають зміст теми***

1. Конкуренція та її роль у ринковій економіці, функції та класифікації видів конкуренції.
2. Еволюція теоретичних поглядів на конкуренцію.
3. Міжнародна конкурентоспроможність: основні категорії та поняття.

### ***Ключові терміни і поняття***

Конкуренція  
Функції конкуренції  
Цінова конкуренція  
Нецінова конкуренція  
Функціональна конкуренція  
Видова конкуренція  
Предметна конкуренція  
Досконала конкуренція  
Недосконала конкуренція  
Конкуренція між виробниками  
Підходи до розуміння конкуренції  
Конкурентоспроможність

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Охарактеризуйте роль і значення конкуренції в ринковій економіці.
2. Наведіть умови виникнення конкуренції.
3. Перелічіть функції конкуренції.
4. Наведіть основні фактори конкуренції.
5. Перелічіть відомі вам види конкуренції.
6. Проведіть порівняльний аналіз цінової і нецінової конкуренції.

### ***Питання для групової дискусії***

1. Опишіть модель «національного ромба» М. Портера. Які з наведених у моделі складових «національного ромба» є умовою отримання конкурентних переваг?
2. Які є наукові підходи до управління конкурентоспроможністю? Виділіть переваги і недоліки кожного з них.
3. Які існують стадії формування конкурентних переваг?
4. Наведіть приклади кожного виду монополій на українському та світовому ринках. Обґрунтуйте Вашу думку.

## *Тестові завдання*

*Дайте одну правильну відповідь.*

1. Концепція ринкової економіки характеризується:
  - а) обмеженням підприємництва;
  - б) свободою вибору товарів та послуг;
  - в) державним регулюванням ринку;
  - г) обмеженням приватної власності;
  - д) усі відповіді правильні.
  
2. Визначте наслідки конкуренції для ринку:
  - а) загострення виробничих і ринкових відносин;
  - б) підвищення ефективності господарської діяльності;
  - в) прискорення НТП;
  - г) розвиток, удосконалення виробництва і якості товарів і послуг;
  - д) усі відповіді правильні.
  
3. Назвіть функції конкуренції:
  - а) регулююча;
  - б) розподільча (алокаційна);
  - в) адаптаційна (стимулююча, інноваційна);
  - г) контролююча;
  - д) усі відповіді правильні.
  
4. Конкуренція за рівнем походження поділяється на:
  - а) внутрішню і зовнішню;
  - б) досконалу і недосконалу;
  - в) внутрішню і міжнародну;
  - г) цінову і нецінову.
  
5. За характером задоволення потреб споживачів, конкуренція може бути:
  - а) функціональна і видова;
  - б) функціональна, видова і предметна;
  - в) досконала і недосконала;
  - г) усі відповіді неправильні.
  
6. Відповідно до поведінки учасників (суб'єктів) ринкових відносин конкуренція буває:
  - а) між товаровиробниками;
  - б) між споживачами;

- в) між товаровиробником і споживачем;
- г) усі відповіді правильні.

7. Залежно від кількості продавців та особливостей їхньої поведінки конкуренція може бути:

- а) видова і предметна;
- б) видова і функціональна;
- в) монополія і олігополія;
- г) досконала і недосконала.

8. Назвіть характеристики досконалої конкуренції:

- а) реалізовані виробниками товари неоднорідні;
- б) декілька великих фірм виробляють і реалізують основний обсяг товару;
- в) на ринку діють одногалузеві торгово-промислові фірми;
- г) доступ на ринок вільний для кожного виробника і нічим не обмежений.

9. Визначте характеристики олігополії:

- а) обсяг виробництва окремої фірми є незначним і не впливає на ціну реалізованого цією фірмою товару;
- б) продавці діють на ринку незалежно один від одного;
- в) для ринку характерне протистояння єдиного постачальника і єдиного споживача;
- г) на ринку діють одногалузеві торгово-промислові компанії.

10. Штучні монополії діють на ринку таким чином:

- а) стимулюють входження на ринок нових фірм;
- б) роблять неможливим для підприємств, що не входять до монополії, доступ до ресурсів і сировини;
- в) не домовляються між собою про частку виробництва продукції, ціну реалізації і частку ринку;
- г) усі відповіді неправильні.

11. Залежно від охоплення економіки монополії бувають:

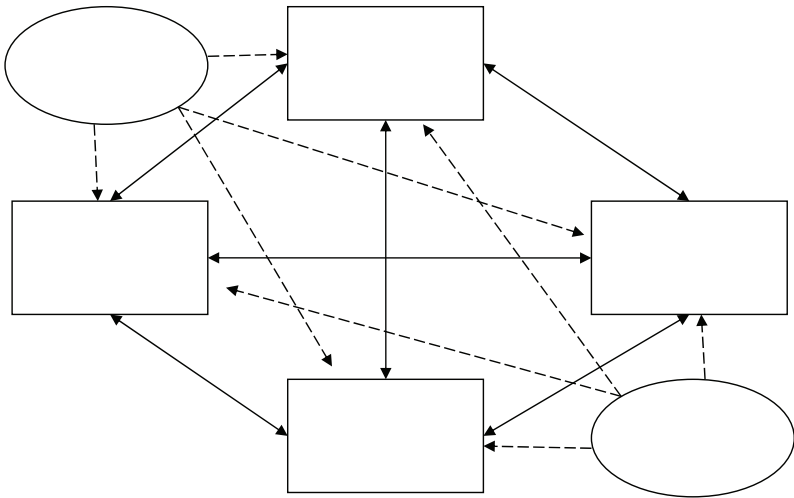
- а) чисті й абсолютні;
- б) олігополії, дуополії, білатеральні монополії;
- в) картель, синдикат, концерн;
- г) правильні відповіді «а» і «б».



12. Залежно від причин виникнення монополії бувають:
- олігополії, дуополії, білатеральні монополії;
  - чисті й абсолютні;
  - монопсонії, олігопсонії;
  - природні, легальні, штучні;
  - картель, синдикат, концерн.
13. Визначте підходи до розуміння конкуренції:
- поведінковий;
  - структурний;
  - функціональний;
  - усі відповіді правильні.
14. Конкурентоспроможність як філософія роботи в умовах ринку спрямована на:
- врахування пріоритетів споживача і тенденцій їх розвитку;
  - розуміння поведінки і можливостей конкурентів;
  - неврахування особливостей розвитку зовнішнього ринку;
  - створення і просування товару так, щоб споживач віддав йому перевагу порівняно з товаром конкурента;
  - правильні відповіді «а», «б», «г».

### *Вправи*

**1. Заповніть складові моделі «національного ромба» та проаналізуйте їхню структуру.**



### ***Завдання для самостійної роботи***

Відомий фахівець з маркетингу Ф. Котлер висловив припущення, що на ринку діють п'ять типів компаній, які:

- керують подіями;
- думають, що керують подіями;
- спостерігають за подіями, що відбуваються;
- не розуміють, що відбувається;
- не знають, що щось відбувається взагалі.

1. Доберіть приклади для кожного з цих типів компаній серед вітчизняних організацій.

2. Як ви оцінюєте ринкову ситуацію в Україні на цей час у цілому?

### **Ситуаційне завдання**

1. Уважно прочитайте ситуаційну вправу № 1 «У пошуках можливостей за кордоном» (дод. А).

2. Дайте відповіді на запитання:

– Чому компанія «McDonald's» вирішила відкрити ресторани в Україні?

– З якими проблемами, специфічними для українського ринку, вона зіткнулася?

## ТЕМА 2. Конкуентоспроможність товарів та послуг

### *Питання, що розкривають зміст теми*

1. Класифікація якісних показників конкурентоспроможності.
2. Економічні показники конкурентоспроможності товарів.
3. Оцінка конкурентоспроможності товару. SWOT-аналіз.

### *Ключові терміни і поняття*

Якісні показники конкурентоспроможності  
Економічні показники конкурентоспроможності  
Класифікаційні показники  
Оціночні показники  
Технічні параметри конкурентоспроможності  
Економічні параметри конкурентоспроможності  
Організаційні параметри конкурентоспроможності  
Конкуентоспроможність товару  
Фактори конкурентоспроможності товару  
Критерії конкурентоспроможності товару

### *Запитання для самоконтролю*

1. Що таке конкурентоспроможність продукції і де проявляється її рівень?
2. Як споживач оцінює товар на ринку? Які параметри чи їх співвідношення дозволяють споживачеві зробити вибір?
3. У чому полягають основні методологічні засади оцінювання конкурентоспроможності продукції?
4. Наведіть основні етапи загальної процедури оцінювання конкурентоспроможності продукції. Які з них виконуються послідовно, а які можна здійснювати паралельно у часі?
5. Як обчислюються одиничні, групові та інтегральний показники конкурентоспроможності?
6. Що таке «ціна споживання» продукції? Як її обчислюють?
7. Корисний ефект у споживача продукції: чи можна його кількісно оцінити згідно з теорією споживчого вибору?
8. Якість і конкурентоспроможність продукції: спорідненість та відмінність понять і способів оцінювання.
9. Як врахувати поточну вартість майбутніх експлуатаційних витрат споживача у ціні споживання?

### *Питання для групової дискусії*

1. Які фактори, чинники та критерії впливають на конкурентоспроможність товару? Проаналізуйте критерії цього впливу.
2. Які існують методи оцінки конкурентоспроможності продукції?
3. Розкрийте сутність поняття «якість товару» як основного важеля забезпечення його конкурентоспроможності.
4. Наведіть основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару.

### *Тестові завдання*

*Дайте одну правильну відповідь.*

1. Конкурентоспроможність характеризується такими ознаками:
  - а) визначає переваги товару на ринку порівняно з аналогічними товарами-конкурентами за ступенем задоволення потреби та витратами на це задоволення;
  - б) обумовлюється якісними та вартісними особливостями товару, які враховує покупець з метою задоволення відповідної потреби;
  - в) передбачає створення і просування товару так, щоб споживач віддав йому перевагу порівняно з товаром конкурента;
  - г) усі відповіді правильні.
2. Конкурентоспроможність виражається через систему показників:
  - а) якісні і кількісні;
  - б) якісні й економічні;
  - в) класифікаційні й оціночні;
  - г) усі відповіді правильні.
3. Визначте групи параметрів, які характеризують конкурентоспроможність товарів:
  - а) економічні й організаційні;
  - б) економічні, якісні та кількісні;
  - в) технічні, економічні й організаційні;
  - г) якісні, технічні й організаційні;
  - д) усі відповіді неправильні.
4. Якісні показники конкурентоспроможності характеризують:
  - а) властивості товару, завдяки яким він задовольняє конкретну потребу;
  - б) загальні витрати покупців та споживачів на задоволення їхніх потреб певним товаром або послугою;

в) пов'язані із соціально-економічним становищем споживачів, наявністю послуг, їх вартістю, віддаленістю від місць сервісного обслуговування;

г) кількісні властивості якості товарів, порівняння з аналогічними товарами.

5. Економічні показники конкурентоспроможності:

а) характеризують загальні витрати покупців та споживачів на задоволення їхніх потреб певним товаром або послугою;

б) характеризують належність виробів до певної групи і визначають призначення, сферу застосування і умови використання;

в) пов'язані із соціально-економічним становищем споживачів, наявністю послуг, їх вартістю, віддаленістю від місць сервісного обслуговування;

г) правильні відповіді «а» і «в».

6. Якісні показники конкурентоспроможності товарів не включають:

а) клас автомобіля;

б) виробника товару;

в) ціну купівлі товару;

г) безпечність товару для споживання;

д) правильні відповіді «а» і «в».

7. Економічні показники конкурентоспроможності товарів включають:

а) роздрібну ціну товару або послуги;

б) витрати на доставку товару;

в) безпечність товару для споживання;

г) функції побутового приладу;

д) правильні відповіді «а» і «б».

8. Технічні параметри для аналізу конкурентоспроможності товарів включають:

а) класифікаційні, нормативні і суб'єктивні;

б) класифікаційні, нормативні і кількісні;

в) конструктивні й естетичні;

г) технічні, економічні й естетичні;

д) якісні, технічні і нормативні;

е) правильні відповіді «а» і «в».

9. Виділяють такі групи якісних показників конкурентоспроможності товарів:

а) функціональні, ергономічні й естетичні;

б) екологічні і патентно-правові;

в) надійності, безпеки і взаємозалежності;

- г) усі відповіді правильні;
  - д) усі відповіді неправильні.
10. Функціональні показники конкурентоспроможності товарів включають:
- а) універсальність застосування;
  - б) досконалість виконання функцій;
  - в) тривалість застосування;
  - г) перелік виконуваних функцій;
  - д) правильні відповіді «а» і «б».
11. Наведіть фактори конкурентоспроможності товарів:
- а) технічні й економічні;
  - б) техніко-економічні, функціональні і комерційні;
  - в) техніко-економічні, нормативно-правові і комерційні;
  - г) усі відповіді неправильні.
12. На виробничій стадії фактори конкурентоспроможності бувають такими:
- а) кваліфікація персоналу, швидкість обслуговування;
  - б) мережа пунктів ремонту та гарантійного обслуговування, якість сервісу;
  - в) вплив на природне та предметне середовища;
  - г) ціна товару, знижка, система оплати.
13. На стадії продажу фактори конкурентоспроможності бувають такими:
- а) якість, безпечність, надійність товару;
  - б) гарантійний період, якість сервісу;
  - в) якість консультації персоналу, наявність доставки;
  - г) комфортність товару, зручність в експлуатації.
14. На стадії споживання і користування фактори конкурентоспроможності бувають такими:
- а) кваліфікація персоналу та швидкість обслуговування;
  - б) ціна товару та наявність знижки;
  - в) габарити товару, об'єм, вага;
  - г) мережа пунктів ремонту та гарантійного обслуговування.

### ***Вправи***

#### **1. Розв'яжіть задачу.**

Необхідно обчислити конкурентоспроможність і корисність товарів підприємств на ринку. Значення параметричних показників відповідності вимогам споживача на ринку для визначення корисності товарів різних виробників наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика	Постачальник				
	1	2	3	4	5
Ціна споживання	1,1111	1,0667	0,8000	1,0444	1,0000
Імідж товару	0,0000	- 0,3333	0,3333	0,0000	0,0000
Режим роботи	1,0000	0,7500	0,0000	0,5000	0,0000
Гарантійний строк	0,0000	0,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Навантаження	1,0000	0,0000	0,8500	0,5500	0,5000
Потужність	1,0000	1,0000	0,0000	0,4000	0,2000

*Довідка:* якість товару становлять характеристики іміджу товару (10%), режиму роботи (34%), гарантійного строку (18%), навантаження (20%), а також потужності (18%). Корисність товарів складається з ціни (70%) та якості (30%).

### Розв'язання

Для розрахунку необхідно скласти табл. 2.2 і обчислити значення показника «Якість товару» для кожного постачальника:

Для першого постачальника показник «Якість товару» визначається як:

$$0,1 \times 0,0000 + 0,34 \times 1,0000 + 0,18 \times 0,0000 + 0,2 \times 1,0000 + 0,18 \times 1,0000 = 0,5230$$

Аналогічно розраховуємо значення для інших постачальників і заносимо до табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика	Структура показника «Якість товару»	Постачальники				
		1	2	3	4	5
Імідж товару	0,1000	0,0000	-0,3333	0,3333	0,0000	0,0000
Режим роботи	0,3400	1,0000	0,7500	0,0000	0,5000	0,0000
Гарантійний строк	0,1800	0,0000	0,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Навантаження	0,2000	1,0000	0,0000	0,8500	0,5500	0,5000
Потужність	0,1800	1,0000	1,0000	0,0000	0,4000	0,2000
Показник «Якість товару»	1,0000	0,5230	0,4017	0,3833	0,5320	0,3160

Для першого постачальника одинична корисність товару визначається як:

$$S_1 = 0,7 \times 1,1111 + 0,3 \times 0,5230 = 0,9346.$$

Аналогічно розраховуємо значення для інших постачальників і заносимо до табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика	Структура показника «Корисність товару»	Постачальники				
		1	2	3	4	5
Ціна споживання	0,7	1,1111	1,0667	0,8000	1,0444	1,0000
Якість товару	0,3	<b>0,5230</b>	<b>0,4017</b>	<b>0,3833</b>	<b>0,5320</b>	<b>0,3160</b>
<i>Одинична корисність товару</i>	<i>1,0</i>	<u><i>0,9347</i></u>	<i>0,8672</i>	<i>0,6750</i>	<i>0,8907</i>	<i>0,7948</i>

Ранжування продукції за показниками одиничної корисності дає змогу порівняти її конкурентоспроможність. Загальну оцінку конкурентоспроможності конкретного підприємства можна здійснити за допомогою формули:

$$KC_i = \frac{S_i}{S_{\max}},$$

де  $U_i$  – одинична корисність  $i$ -го виду продукції,  $U_{\max}$  – одинична корисність продукції, яка є найбільш споживаною, тобто лідируючою на ринку.

$$KC_1 = \frac{S_1}{S_{\max}} = \frac{0,9347}{0,9347} = 1,0000; \quad KC_2 = \frac{0,8672}{0,9347} = 0,9278;$$

$$KC_3 = \frac{0,6750}{0,9347} = 0,7222; \quad KC_4 = \frac{0,8907}{0,9347} = 0,9529;$$

$$KC_5 = \frac{0,7948}{0,9347} = 0,8503.$$

З метою порівняння конкурентоспроможності аналізованої продукції здійснимо її ранжування в міру зменшення одиничної корисності (табл. 2.4).

З вищенаведеної інформації можна зробити висновки, що відповідно до компенсаційної оцінки на досліджуваному сегменті ринку лідером є підприємство першого постачальника.



Таблиця 2.4

Постачальник	Одинична корисність товару	Конкурентоспроможність підприємства	Стратегія
1	0,9347	1,0000	Лідер КК=1,0
4	0,8907	0,9529	Претендент 0,5<КК<0,9
2	0,8672	0,9278	
5	0,7948	0,8503	
3	0,6750	0,7222	

### Завдання для самостійної роботи

1. Розрахувати коефіцієнт конкурентоспроможності товару 1 за показниками, наведеними у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показник	Товар 1	Конкурент	Коефіцієнт вагомості
Гарантійний строк, тис. год	23000	27000	0,3
Якість, %	70	60	0,4
Привабливість, %	80	80	0,3
Ціна, грн	240	270	–
Витрати, пов'язані з використанням, грн	17	13	–

### Ситуаційне завдання

1. Уважно прочитайте ситуаційну вправу № 2 «Проблеми джинсового ринку» (дод. А).

2. На підставі поданої інформації допоможіть грандам джинсової індустрії призупинити спад на ринку.

Для цього:

– сформулюйте основну проблему, що склалася на джинсовому ринку;

– назвіть причини падіння обсягу продажів джинсів у Європі із середини 1990-х рр.;

– охарактеризуйте класифікацію нових товарів у маркетингу;

– на основі використання методу «мозкового штурму» запропонуйте новий товар, здатний вирішити проблему на джинсовому ринку, і дайте його опис;

– аргументуйте своє рішення, використовуючи маркетингові критерії.

### **ТЕМА 3. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства**

#### ***Питання, що розкривають зміст теми***

1. Визначення факторів, що впливають на зміну рівня конкурентоспроможності підприємства.
2. Розгляд ситуацій.
3. Оцінка ситуацій з позиції п'яти сил конкуренції.

#### ***Ключові терміни і поняття***

Конкурентоспроможність підприємства

Фактори конкурентоспроможності підприємства

Загальні фактори конкурентоспроможності

Спеціальні фактори конкурентоспроможності

Модель п'яти сил М. Портера

Сили конкуренції центрального кола

Сила конкуренції, зумовлена загрозою з боку товарів-замінників

Сили конкуренції, зумовлені загрозою появи нових конкурентів

Економічний потенціал постачальників

Економічний потенціал покупців

#### ***Запитання для самоконтролю***

1. Наведіть основні фактори конкурентоспроможності підприємства.
2. Наведіть чотири основні детермінанти конкурентної переваги підприємства згідно з визначенням М. Портера.
3. Які групи факторів конкурентоспроможності підприємства виділяє М. Портер?
4. Розкрийте сутність аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємства.
5. Наведіть основні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства.
6. Охарактеризуйте модель п'яти сил конкуренції за М. Портером.

#### ***Питання для групової дискусії***

1. Обговоріть у групах можливість підприємства за вісьмома факторами «багатокутника конкурентоспроможності». Чи можливо побачити слабкі і сильні сторони одного підприємства у відношенні до іншого?

2. Чому сучасні організації прагнуть забезпечити конкурентність своєї продукції та аналізують шляхи її підвищення?

### *Тестові завдання*

*Дайте одну правильну відповідь.*

1. Багатокутник конкурентоспроможності включає такі фактори:
  - а) концепція, якість, ціна;
  - б) передпродажне обслуговування;
  - в) обсяг продажів товару на ринку;
  - г) правильні відповіді «а» і «б».
  
2. Визначте фактори конкурентоспроможності підприємства, яке виробляє і продає товари споживчого призначення:
  - а) комерційні умови та організація торгової мережі;
  - б) ефективна рекламна кампанія;
  - в) технічне обслуговування;
  - г) вплив ринкової кон'юнктури на становище фірми на ринку;
  - д) усі відповіді правильні.
  
3. Визначте детермінанти конкурентної переваги підприємства згідно з М. Портером:
  - а) фактори конкурентоспроможності й умови попиту;
  - б) сервісне обслуговування;
  - в) стратегія підприємств, їх структура і конкуренція;
  - г) правильні відповіді «а», «в».
  
4. Визначте групи факторів конкурентоспроможності згідно з М. Портером:
  - а) інтелектуальні ресурси;
  - б) фінансові ресурси;
  - в) інфраструктура;
  - г) усі відповіді правильні.
  
5. Фактори людських ресурсів підприємства згідно з М. Портером включають:
  - а) кваліфікацію робочої сили і наявність наукових розробок;
  - б) кваліфікацію і кількість робочої сили;
  - в) кваліфікацію і вартість оплати праці робочої сили;
  - г) правильні відповіді «б» і «в».
  
6. Фактори фінансових ресурсів підприємства згідно з М. Портером включають:
  - а) вартість об'єктів інтелектуальної власності;

- б) вартість земельних ресурсів;
- в) вартість оплати праці робочої сили;
- г) вартість капіталу підприємства.

7. Фактори інтелектуальних ресурсів підприємства згідно з М. Портером включають:

- а) вартість логістичних об'єктів;
- б) систему банківських переказів і вартість її використання;
- в) вартість об'єктів інтелектуальної власності;
- г) кадрове забезпечення підприємства.

8. Фактори фізичних ресурсів підприємства згідно з М. Портером включають:

- а) транспортну систему;
- б) вартість ресурсів для виробництва продукції;
- в) послуги науково-дослідних лабораторій;
- г) банківські послуги.

9. Оцінка конкурентоспроможності не включає такі етапи:

- а) визначення місії підприємства;
- б) аналіз вимог постійних покупців продукції;
- в) аналіз розвитку аналогічних розробок і сфери можливого застосування продукції;
- г) оцінку постійних покупців продукції.

10. Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції можуть бути такими:

- а) зміна цінової політики на продукцію і сервісне обслуговування;
- б) перепрофілювання підприємства і ребрендинг;
- в) купівля активів підприємств-конкурентів;
- г) вихід з ринку та ліквідація підприємства.

11. Модель п'яти сил М. Портера не враховує:

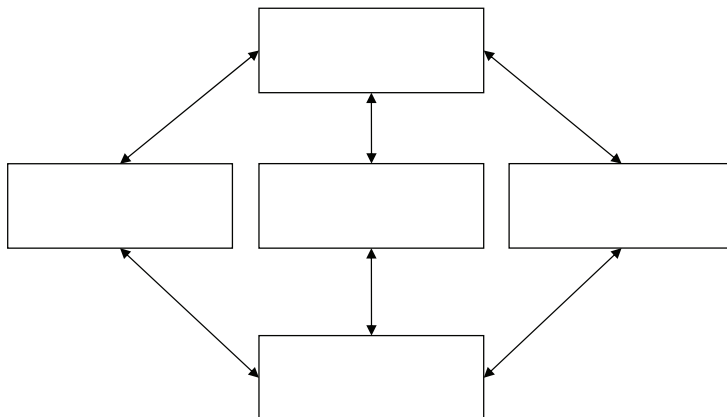
- а) стратегії конкуруючих підприємств на ринку;
- б) можливість появи на ринку нових конкурентів;
- в) можливість використання засобів недобросовісної конкуренції;
- г) споживчі характеристики товарів-замінників.

12. При визначенні привабливості галузі враховують такі фактори:

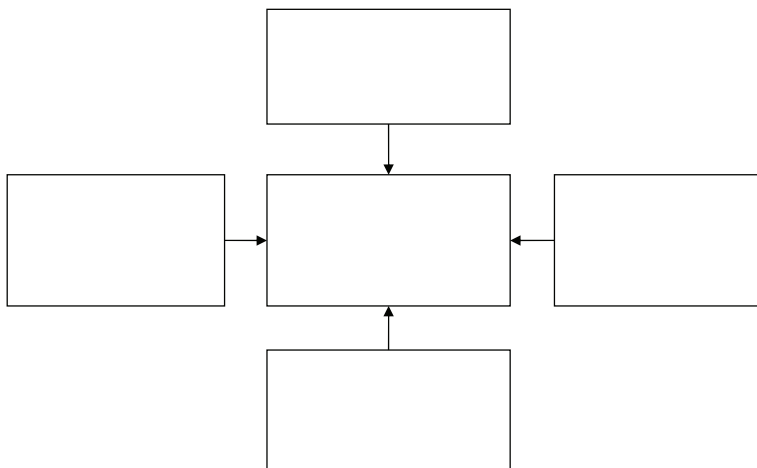
- а) наявність на ринку великих фірм;
- б) еластичність попиту;
- в) тенденції розвитку галузі в цілому;
- г) усі відповіді правильні.

### *Вправи*

**1. Заповніть складові моделі п'яти сил М. Портера та проаналізуйте їхній вплив.**



**2. Заповніть складові аналізу за моделлю п'яти сил М. Портера на ринку послуг.**



**3. На підставі вихідних даних проведіть аналіз п'яти конкурентних сил моделі М. Портера.**

Аналіз конкурентних сил за Портером найзручніше проводити за допомогою таблиць, присвоюючи кожному параметру бал, що відображає низький, середній або високий ступінь загрози для компанії.

Для оцінки рівня загрози достатньо заповнити 5 таблиць даного прикладу. У кожній таблиці наведено параметри для оцінки конкуренції. Оцінка параметрів проводиться за 3-бальною шкалою.

Для того, щоб оцінити вплив кожної конкурентної сили з моделі аналізу конкуренції М. Портера, достатньо вибрати одне з трьох тверджень в таблиці і проставити відповідний бал від 1 до 3. Проставлені бали підсумовуються наприкінці кожної таблиці, і надається розшифровка їх значень.

### **Перший крок: оцініть конкурентоспроможність товару компанії і рівень конкуренції на ринку**

М. Портер у своїй моделі 5 конкурентних сил описує 3 параметри, які мають враховуватися при аналізі конкуренції на ринку:

1. Рівень загрози з боку товарів-субститутів (або товарів-замінників).
2. Рівень всередині галузевої конкуренції.
3. Загроза появи нових гравців, здатних змінити структуру ринку.

Оцініть загрози з боку товарів-замінників, заповнивши табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Товари-замінники «ціна-якість»	Існують і займають високу частку на ринку	Існують, але тільки увійшли на ринок, і їхня частка незначна	Не існують
			1
<b>Підсумковий бал</b>	<b>1</b>		
<b>1 бал</b>	Низький рівень загрози з боку товарів-замінників		
<b>2 бали</b>	Середній рівень загрози з боку товарів-замінників		
<b>3 бали</b>	Високий рівень загрози з боку товарів-замінників		

Оцініть рівень внутрішньогалузевої конкуренції за такими параметрами: кількість гравців, темп зростання ринку, рівень диференціації продукту на ринку, обмеження в підвищенні цін (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Кількість гравців	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку (3–10)	Невелика кількість гравців (1–3)
	3		
Темп зростання ринку	Стагнація або зниження обсягу ринку	Сповільнення, але зростання ринку	Високий
			1
Рівень диференціації продукту на ринку	Компанії продають стандартизований товар	Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється додатковими перевагами	Продукти компаній значно відрізняються між собою
			1
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості підвищення цін	Є можливість підвищення цін тільки в межах компенсації зростання витрат	Завжди є можливість підвищення ціни для покриття зростання витрат і підвищення прибутку
		2	
<b>Підсумковий бал</b>	<b>7</b>		
<b>4 бали</b>	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
<b>5–8 балів</b>	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
<b>9–12 балів</b>	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Оцініть загрозу входу на ринок нових гравців за допомогою оцінки висоти вхідних бар'єрів (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Економія на масштабі при виробництві товару або послуги	Відсутня	Існує тільки у декількох гравців ринку	Значна
		2	
Сильні марки з високим рівнем популярності і лояльності	Відсутні великі гравці	2–3 великі гравці тримають близько 50% ринку	2–3 великі гравці тримають більше 80% ринку
	3		

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Диференціація продукту	Низький рівень різноманітності товару	Існують мікроніші	Усі можливі ніші зайняті гравцями
		2	
Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	Низький (окупається за 1–3 місяці роботи)	Середній (окупається за 6–12 місяців роботи)	Високий (окупається більш ніж за 1 рік роботи)
	3		
Доступ до каналів розподілу	Доступ до каналів розподілу повністю відкритий	Доступ до каналів розподілу потребує помірних інвестицій	Доступ до каналів розподілу обмежений
	3		
Політика уряду	Немає обмежувальних актів з боку держави	Держава втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні	Держава повністю регламентує галузь і встановлює обмеження
	3		
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Гравці не підуть на зниження цін	Великі гравці не підуть на зниження цін	За будь-якої спроби появи більш дешевої пропозиції існуючі гравці знижують ціни
		2	
Темп зростання галузі	Високий і зростаючий	Сповільнення	Стагнація або падіння
	3		
<b>Підсумковий бал</b>	<b>21</b>		
<b>8 балів</b>	Низький рівень загрози появи нових гравців		
<b>9–16 балів</b>	Середній рівень загрози появи нових гравців		
<b>17–24 бали</b>	Високий рівень загрози появи нових гравців		

### Другий крок: оцініть ринкову владу покупців на ринку

Цей крок показує, наскільки клієнти вірні товару і наскільки високим є ризик втрати існуючої клієнтської бази.

Оцініть загрозу втрати споживачів, проаналізувавши такі показники (табл. 3.4):



- частка покупців з великим обсягом продажів;
- схильність до придбання конкретного товару-субституту;
- чутливість до ціни (за допомогою еластичності попиту);
- задоволеність якістю товару.

Таблиця 3.4

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Частка покупців з великим обсягом продажів	Більше 80% продажів припадає на кількох клієнтів	На незначну частину клієнтів припадає близько 50% продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами
		2	
Схильність до переключення на товари-субститути	Товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	Товар компанії частково унікальний, є відмітні характеристики, важливі для клієнтів	Товар компанії повністю унікальний, аналогів немає
		2	
Чутливість до ціни	Покупець завжди буде переключатися на товар з більш низькою ціною	Покупець буде переключатися тільки при значній різниці в ціні	Покупець абсолютно не чутливий до ціни
	3		
Споживачі не задоволені якістю товарів на ринку	Незадоволеність ключовими характеристиками товару	Незадоволеність другорядними характеристиками товару	Повна задоволеність якістю
		2	
<b>Підсумковий бал</b>	<b>9</b>		
<b>4 бали</b>	Низький рівень загрози втрати клієнтів		
<b>5–8 балів</b>	Середній рівень загрози втрати клієнтів		
<b>9–12 балів</b>	Високий рівень загрози втрати клієнтів		

### Третій крок: оцініть загрози для бізнесу з боку постачальників

Оцініть постачальників з точки зору стабільності, надійності та здатності до підвищення цін (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Параметр оцінки	Оцінка параметра	
	2	1
Кількість постачальників	Незначна кількість постачальників або монополія	Широкий вибір постачальників
		1
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеженість в обсягах	Необмеженість в обсягах
		1
Витрати переключення	Високі витрати на переключення на інших постачальників	Низькі витрати на переключення на інших постачальників
		1
Пріоритетність напрямку для постачальників	Низька пріоритетність галузі для постачальника	Висока пріоритетність галузі для постачальника
		1
<b>Підсумковий бал</b>	<b>4</b>	
<b>4 бали</b>	Низький рівень впливу постачальників	
<b>5–6 балів</b>	Середній рівень впливу постачальників	
<b>7–8 балів</b>	Високий рівень впливу постачальників	

#### Четвертий крок: об'єднайте результати аналізу в зведеному вигляді і розробіть напрями робіт

Останнім етапом аналізу є узагальнення результатів. Об'єднайте всі результати аналізу в одну таблицю. Подивіться на картину в цілому. Відзначте основні загрози і розробіть конкурентоспроможну стратегію (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Параметр	Значення	Опис	Напрями робіт
Загроза з боку товарів-замінників	Низький	Компанія володіє унікальною пропозицією на ринку, аналогів якій не існує	Підтримувати і вдосконалювати унікальність товару. Зосереджувати всі зусилля на формуванні усвідомлення щодо унікальної пропозиції
Загрози внутрішньогалузевої конкуренції	Середній	Ринок компанії є висококонкурентним і перспективним. Відсутня можливість повного порівняння товарів різних фірм. Є обмеження в підвищенні цін	Проводити постійний моніторинг пропозицій конкурентів. Розвивати унікальність продукту і підвищувати цінність товару, що сприймається споживачами. Знижувати вплив цінової конкуренції на продажі. Підвищувати рівень знання про товар.

Параметр	Значення	Опис	Напрями робіт
Загроза з боку нових гравців	Високий	Високий ризик входу нових гравців. Нові підприємства з'являються постійно через низькі бар'єри входу і низький рівень початкових інвестицій	Проводити постійний моніторинг появи нових компаній. Проведення акцій, направлених на довго тривалість контакту споживача з компанією. Підвищувати рівень знання про товар
Загроза втрати поточних клієнтів	Високий	Портфель клієнтів має високі ризики (при втраті ключових клієнтів значне падіння продажів). Існують менш якісні, але економічні пропозиції. Незадоволеність поточним рівнем робіт за окремими напрямками	Диверсифікувати портфель клієнтів. Розробити програми для ВІП-клієнтів. Розробити економ-програми для споживачів, чутливих до ціни. Підвищення якості товару по показникам, що відстають і т.д.
Загроза нестабільності постачальників	Низький	Стабільність з боку постачальників	Проведення переговорів щодо зниження цін

### ***Завдання для самостійної роботи***

#### **Ситуаційне завдання**

1. Уважно прочитайте ситуаційну вправу № 3 «Токійський Діснейленд» (дод. А).

2. Дайте відповідь на запитання:

– Які фактори, на вашу думку, спонукали корпорацію «Дісней» організувати парки атракціонів за кордоном і що можна віднести до плюсів і мінусів цього підприємства з точки зору корпорації «Уолт Дісней»?

– Чому, на ваш погляд, корпорація прийняла рішення не купувати власність у своєї японської філії, в той час як у Франції вона стала власницею максимально можливої частки?

– Які операційні доопрацювання можуть знадобитися для підвищення конкурентоспроможності компанії за кордоном?

– Відповідаючи на питання про можливе відкриття «Діснейленду» в Україні, Рой Е. Дісней, віце-президент корпорації зазначив, що організація не в змозі створити парк тут в найближчому

майбутньому. Які «за» і «проти» створення парку в Україні? Чи може корпорація продовжувати створення парків за межами США? Якщо так, то де? Які типи організаційних форм варто було б розглянути при цьому?

– Що могла б зробити корпорація «Дісней», щоб адекватно реагувати на загрози конкурентів, які виникли за кордоном?

## **ТЕМА 4. Аналіз і оцінювання конкурентоспроможності підприємства**

### ***Питання, що розкривають зміст теми***

1. Фактори, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства.
2. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.
3. Специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів.

### ***Ключові терміни і поняття***

Конкурентоспроможність підприємства

Конкурентний статус підприємства

Алгоритм оцінки конкурентоспроможності

Фактори результативності діяльності

SWOT-аналіз

Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства на базі «4Р»

Методика оцінки конкурентоспроможності Ж.Ж. Ламбена

Методика рейтингової оцінки конкурентоспроможності підприємства

Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі дослідження внутрішнього середовища

Методика позиціонування сильних і слабких сторін потенціалу конкурентоспроможності підприємства

Матрична методика оцінки конкурентоспроможності підприємства

Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі теорії ефективної конкуренції

Метод оцінки конкурентоспроможності Grandars.ru

Багатокутник конкурентоспроможності

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Розкрийте сутність поняття конкурентоспроможності підприємства та конкурентного статусу підприємства.
2. Які принципи оцінки конкурентоспроможності підприємства?

3. Наведіть основні методики визначення конкурентоспроможності підприємства.

4. Які Ви знаєте фактори результативності діяльності підприємства, що допомагають оцінити конкурентоспроможність підприємства?

### ***Питання для групової дискусії***

1. На основі яких показників, визначається конкурентоспроможність підприємства?

2. Які показники дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства?

3. Яка роль інновацій у підвищенні конкурентоспроможності підприємства?

4. У чому відмінність кожної з чотирьох стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства?

### ***Тестові завдання***

*Дайте одну правильну відповідь.*

1. Алгоритм визначення конкурентоспроможності передбачає такі дії (оберіть правильний порядок):

а) визначення мети, ідентифікація сфер для аналізу, визначення оцінюваних характеристик, вибір бази порівняння, оцінка характеристик, визначення інтегрального показника, висновки;

б) визначення мети, ідентифікація сфер для аналізу, вибір бази порівняння, визначення оцінюваних характеристик, оцінка характеристик, визначення інтегрального показника, висновки;

в) визначення мети, вибір бази порівняння, визначення оцінюваних характеристик, ідентифікація сфер для аналізу, оцінка характеристик, визначення інтегрального показника, висновки;

г) визначення мети, ідентифікація сфер для аналізу, вибір бази порівняння, визначення інтегрального показника, визначення оцінюваних характеристик, оцінка характеристик, висновки;

д) визначення мети, визначення оцінюваних характеристик, оцінка характеристик, ідентифікація сфер для аналізу, вибір бази порівняння, визначення інтегрального показника, висновки.

2. Конкурентна позиція підприємства – це:

а) перелік факторів результативності діяльності підприємства на ринку;

б) ефективність маркетингової діяльності підприємства;

в) сукупність сильних і слабких сторін організаційно-економічного становища підприємства на ринку відносно основних конкурентів;

г) ефективність виробництва і якість товарів і послуг;

д) усі відповіді правильні.

3. Конкурентні переваги підприємства залежать від:

а) результативності використання ресурсів підприємства, збутової діяльності і сервісного обслуговування клієнтів;

б) ефективності маркетингової діяльності підприємства;

в) ефективності діяльності основних конкурентів підприємства на ринку;

г) витрат на просування товарів і послуг на ринку.

4. Оберіть методики оцінки конкурентоспроможності підприємства, основою яких є визначення сильних і слабких сторін:

а) SWOT-аналіз, оцінки конкурентоспроможності на основі теорії ефективної конкуренції;

б) оцінки конкурентоспроможності Ж.Ж. Ламбена, рейтингової оцінки конкурентоспроможності підприємства;

в) SWOT-аналіз, оцінки конкурентоспроможності на базі «4P»;

г) позиціонування сильних і слабких сторін потенціалу конкурентоспроможності, SWOT-аналіз;

д) оцінки конкурентоспроможності на основі дослідження внутрішнього середовища, матрична методика оцінки конкурентоспроможності.

5. В якій з методик визначення конкурентоспроможності підприємства враховуються показники прибутковості, ефективності управління, ділової активності, ліквідності?

а) оцінки конкурентоспроможності на основі теорії ефективної конкуренції;

б) рейтингової оцінки конкурентоспроможності підприємства;

в) оцінки конкурентоспроможності на базі «4P»;

г) позиціонування сильних і слабких сторін потенціалу конкурентоспроможності;

д) оцінки конкурентоспроможності на основі дослідження внутрішнього середовища.

6. Яка методика визначення конкурентоспроможності не враховує оцінку ефективності збутової діяльності підприємства?

а) оцінки конкурентоспроможності на основі теорії ефективної конкуренції;

б) оцінки конкурентоспроможності на базі «4P»;

- в) оцінки конкурентоспроможності на основі дослідження внутрішнього середовища;
- г) немає правильної відповіді.

7. Яка методика оцінки конкурентоспроможності передбачає розрахунок інтегрального показника?

- а) позиціонування сильних і слабких сторін потенціалу конкурентоспроможності;
- б) оцінки конкурентоспроможності на основі теорії ефективної конкуренції;
- в) оцінки конкурентоспроможності Ж.Ж. Ламбена;
- г) рейтингової оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- д) правильні відповіді «а» і «г».

8. Яка методика визначення конкурентоспроможності дозволяє самостійно обрати перелік показників для оцінки конкурентоспроможності?

- а) оцінки конкурентоспроможності на основі дослідження внутрішнього середовища;
- б) оцінки конкурентоспроможності Ж.Ж. Ламбена;
- в) позиціонування сильних і слабких сторін потенціалу конкурентоспроможності;
- г) оцінки конкурентоспроможності на основі теорії ефективної конкуренції;
- д) оцінки конкурентоспроможності на базі «4Р».

9. Яка методика визначає конкурентоспроможність підприємства на основі порівняння з конкурентами факторів: продукт, ціна, просування і збут?

- а) оцінки сильних і слабких сторін потенціалу конкурентоспроможності;
- б) оцінки конкурентоспроможності на базі «4Р»;
- в) оцінки конкурентоспроможності на основі теорії ефективної конкуренції;
- г) рейтингової оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- д) матрична методика оцінки конкурентоспроможності.

10. В якій методиці визначення конкурентоспроможності оцінюється ступінь освоєння технології підприємствами?

- а) SWOT-аналіз;
- б) матрична методика оцінки конкурентоспроможності;
- в) оцінки конкурентоспроможності Ж.Ж. Ламбена;



- г) оцінки конкурентоспроможності на основі дослідження внутрішнього середовища;
- д) правильні відповіді «а» і «в».

11. Яка методика оцінює конкурентоспроможність підприємства за індикаторами відносної частки ринку, характеристик товару, витрат, освоєння технології, каналів розподілу, іміджу підприємства?

- а) оцінка конкурентоспроможності на основі теорії ефективної конкуренції;
- б) рейтингова оцінка конкурентоспроможності підприємства;
- в) оцінка сильних і слабких сторін потенціалу конкурентоспроможності;
- г) оцінка конкурентоспроможності Ж.Ж. Ламбена;
- д) SWOT-аналіз.

12. Методика оцінки конкурентоспроможності на основі теорії ефективної конкуренції передбачає, що найбільш конкурентоспроможні підприємства – це ті, у яких:

- а) найбільш ефективний збут і розподіл продукції;
- б) найбільш ефективно організована робота всіх структурних підрозділів і служб;
- в) найвища частка ринку;
- г) найбільш ефективно використовуються ресурси, організований збут і сервісне обслуговування.

13. Матрична методика оцінки конкурентоспроможності має такий важливий недолік:

- а) не дозволяє провести аналіз причин ситуації, що склалася, та ускладнює прийняття управлінських рішень;
- б) не дозволяє ефективно організувати роботу всіх структурних підрозділів підприємства;
- в) не враховує сильні і слабкі сторони підприємства;
- г) не передбачає оцінку показників діяльності підприємства.

14. Метод оцінки конкурентоспроможності Grandars.ru відрізняється від інших тим, що:

- 1) дозволяє проаналізувати співвідношення частки підприємства на ринку та темпу зростання ринку;
- 2) має окремий показник для оцінки інноваційної активності підприємства;
- 3) дозволяє оцінити сильні і слабкі сторони підприємства;
- 4) дозволяє розрахувати показники фінансової діяльності підприємства.



Таблиця 4.1

Назва характеристики	Постачальники				
	1	2	3	4	5
Ціна споживання	1,0222	0,0000	0,4444	0,6000	0,4467
Імідж товару	0,3333	1,0000	0,6667	0,6667	0,6667
Дизайн	0,3333	1,0000	0,6667	1,3333	1,3333
Експлуатаційні характеристики	0,6250	0,8750	0,5000	0,7500	0,0000
Технічні характеристики	0,5768	0,5804	0,6857	0,4161	0,3464

*Довідка:* якість товару становить характеристики іміджу товару (15%), дизайн (15%), експлуатаційні характеристики (40%), технічні характеристики (30%).

Корисність товарів складається з ціни (50%) та якості (50%).

### Розв'язання

Для розрахунку необхідно скласти табл. 4.2 і обчислити значення показника «Якість товару» для кожного постачальника.

Таблиця 4.2

Назва характеристики	Структура показника «Якість товару»	Постачальник				
		1	2	3	4	5
Імідж товару	0,15	0,3333	1,0000	0,6667	0,6667	0,6667
Дизайн	0,15	0,3333	1,0000	0,6667	1,3333	1,3333
Експлуатаційні характеристики	0,4	0,6250	0,8750	0,5000	0,7500	0,0000
Технічні характеристики	0,3	0,5768	0,5804	0,6857	0,4161	0,3464
<b>Показник «Якість товару»</b>	<b>1,0</b>	<b>0,52303</b>	<b>0,8241</b>	<b>0,6057</b>	<b>0,7248</b>	<b>0,4039</b>

Для першого постачальника показник «Якість товару» визначається як:

$$0,15 \times 0,3333 + 0,15 \times 0,3333 + 0,4 \times 0,3250 + 0,3 \times 0,5768 = 0,049995 + 0,049995 + 0,25 + 0,173 = 0,52303.$$

Аналогічно розраховуємо значення для інших постачальників і заносимо до табл. 4.2.

Для визначення корисності товарів різних виробників складемо табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Назва характеристики	Структура показника «корисність товару»	Постачальник				
		1	2	3	4	5
Ціна споживання	0,5	1,0222	0,0000	0,4444	0,6000	0,4467
Якість товару	0,5	0,52303	0,8241	0,6057	0,7248	0,4039
Одинична корисність товару	1,0	<u>0,7726</u>	0,4121	0,5251	0,6624	0,4253

Для першого постачальника одинична корисність товару визначається як:

$$S_1 = 0,5 \times 1,0222 + 0,5 \times 0,52303 = 0,5111 + 0,2615 = 0,7726$$

Аналогічно розраховуємо значення для інших постачальників і заносимо до табл. 4.3.

Ранжування продукції за показниками одиничної корисності дає змогу порівняти її конкурентоспроможність. Загальну оцінку конкурентоспроможності конкретного підприємства можна здійснити за допомогою формули:

$$KC_i = \frac{S_i}{S_{\max}}$$

де  $U_i$  – одинична корисність  $i$ -го виду продукції;

$U_{\max}$  – одинична корисність продукції, яка є найбільш споживаною, тобто лідируючою на ринку.

$$KC_1 = \frac{S_1}{S_{\max}} = \frac{0,7726}{0,7726} = 1,0000; \quad KC_2 = \frac{0,4121}{0,7726} = 0,5333;$$

$$KC_5 = \frac{0,4253}{0,7726} = 0,5505; \quad KC_5 = \frac{0,4253}{0,7726} = 0,5505;$$

$$KC_5 = \frac{0,4253}{0,7726} = 0,5505.$$

З метою порівняння конкурентоспроможності аналізованої продукції здійснимо її ранжування у міру зменшення одиничної корисності (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Постачальник	Одинична корисність товару	Конкурентоспроможність підприємства	Стратегія
1	0,7726	1,0000	Лідер КС=1,0
4	0,6624	0,8574	Претендент 0,5<КС<0,9
3	0,5251	0,6796	
5	0,4253	0,5505	
2	0,4121	0,5333	

З вищенаведеної інформації можна зробити висновки, що відповідно до компенсаційної оцінки, на досліджуваному сегменті ринку лідером є підприємство першого постачальника.

### *Завдання для самостійної роботи*

#### **Ситуаційне завдання**

1. Уважно прочитайте ситуаційну вправу № 4 «Позиціонування компанії: слабкі і сильні сторони» (дод. А).
2. Дайте відповіді на запитання:
  - Перелічіть сильні і слабкі сторони компанії «Electrolux».
  - Запропонуйте нові варіанти позиціонування компанії.

## ТЕМА 5. Мікростратегії конкурентоспроможності

### *Питання, що розкривають зміст теми*

1. Аналіз класифікаційних типів конкурентної стратегії за матрицею М. Портера.
2. Визначення та аналіз поля стратегії конкурентної боротьби на конкретних прикладах.

### *Ключові терміни і поняття*

Віолентна («силова») стратегія  
Патієнтна (нішова) стратегія  
Комутантна (приспосовницька) стратегія  
Експлерентна (піонерська) стратегія  
Асортиментна політика  
Стратегія концентрації  
Стратегія диверсифікації  
Стратегія вертикальної інтеграції  
Стратегія ліквідації  
Стратегія фокусування  
Міжнародна експансія

### *Запитання для самоконтролю*

1. Наведіть ключові відмінності ринку однієї країни від іншої. Поясніть, як їх необхідно враховувати при виході фірми на міжнародний ринок.
2. Наведіть основні стратегії конкурентоспроможності для вузькоспеціалізованих та диверсифікованих компаній. У чому особливості цих стратегій у відношенні до різних компаній?
3. Наведіть стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства та охарактеризуйте їх.
4. Розкрийте основні конкурентні стратегії у сфері масового виробництва. Наведіть приклади.

### *Питання для групової дискусії*

1. Проаналізуйте сутність матриці «зростання ринку – частка ринку».
2. Розкрийте сутність стратегічного управління.
3. Для чого необхідно здійснювати конкурентну розвідку?
4. В чому полягає методика аналізу конкурента?
5. Перелічіть відомі Вам види конкурентних стратегій.

## *Тестові завдання*

*Дайте одну правильну відповідь.*

1. Які існують основні відмінності ринку однієї країни від іншої?
  - а) коливання валютних курсів;
  - б) різний рівень виробничих витрат;
  - в) особливості торговельної політики національних урядів;
  - г) характер міжнародної конкуренції;
  - д) усі відповіді правильні.
  
2. У багатонаціональній конкуренції фірми борються за:
  - а) панування на світовому ринку;
  - б) лідерство на національному ринку;
  - в) посилення конкурентних позицій в одній галузі;
  - г) концентрацію на кількох сегментах ринку;
  - д) усі відповіді правильні.
  
3. У конкуренції в глобальних галузях компанії борються за:
  - а) посилення конкурентних позицій в одній галузі;
  - б) панування на світовому ринку;
  - в) концентрацію на кількох сегментах ринку;
  - г) лідерство на національному ринку;
  - д) правильні відповіді «а» і «г».
  
4. Які є типи стратегій конкурентної боротьби для вузькоспеціалізованих компаній:
  - а) віолентна стратегія, патієнтна стратегія, стратегія фокусування, стратегія диференціації;
  - б) віолентна стратегія, патієнтна стратегія, експлерентна стратегія, комутантна стратегія;
  - в) нішова стратегія, силова стратегія, експлерентна стратегія, комутантна стратегія;
  - г) стратегія фокусування, віолентна стратегія, патієнтна стратегія, пристосовницька стратегія;
  - д) правильні відповіді «б» і «в».
  
5. Оберіть типи міжнародних стратегій для діяльності компаній на світовому ринку:
  - а) стратегія фокусування, стратегія диференціації, стратегія концентрації, стратегія міжнародної експанції;
  - б) стратегія ліквідації, стратегія злиття чи поглинання, глобальна стратегія низьких витрат, комутантна стратегія;
  - в) стратегія «зняття вершків», силова стратегія, експлерентна стратегія, стратегія міжнародної експанції;

г) стратегія фокусування, віолентна стратегія, стратегія міжнародної експансії, пристосовницька стратегія.

6. Вкажіть характерні особливості глобальної стратегії диференціації:  
а) забезпечення фірмою низькозатратного виробництва на більшості або на всіх стратегічно важливих ринках світу;

б) диференціація товару фірми за одними і тими ж характеристиками в різних країнах;

в) обслуговування ідентичних ніш на кожному стратегічно важливому національному ринку;

г) розробка особливої стратегії для кожної країни.

7. Визначте характерні особливості глобальної стратегії фокусування:

а) продаж фірмою права на використання її власних технологій або на виробництво;

б) обслуговування ідентичних ніш на кожному стратегічно важливому національному ринку;

в) диференціація товару фірми за одними і тими ж характеристиками в різних країнах;

г) зміцнення національного виробництва (в одній країні) і експорт товарів на зарубіжні ринки.

8. Оберіть характерні особливості багатонаціональної стратегії фірми:

а) обслуговування ідентичних ніш на кожному стратегічно важливому національному ринку;

б) досягнення постійної конкурентної переваги на цільових нішах на основі низьких витрат або диференціації;

в) розробка стратегії для зарубіжних країн з метою задоволення потреб споживачів і конкурентних умов цих країн;

г) диференціація товару фірми за одними і тими ж характеристиками в різних країнах.

9. Вкажіть характерні особливості стратегії низьких витрат:

а) стратегічні кроки фірми координуються у всіх країнах для досягнення однотипної диференціації у світовому масштабі;

б) рівень витрат фірми більш низький, ніж у конкурентів у рамках світового ринку;

в) обслуговування ідентичних ніш на кожному стратегічно важливому національному ринку;

г) створення нових або радикальне перетворення старих сегментів ринку.

10. Оберіть характерні особливості віолентної стратегії:

а) домінування фірми на великому ринку, по можливості витискаючи з нього конкурентів;



- б) виготовлення особливої, незвичайної продукції для певного вузького кола споживачів;
- в) задоволення невеликих за обсягом (а іноді короткочасних) потреб конкретного клієнта;
- г) створення нових або радикальне перетворення старих сегментів ринку.

11. Визначте характерні особливості патієнтної стратегії:

- а) зосередження зусиль на випуску продукції, яка користується обмеженим попитом;
- б) задоволення невеликих за обсягом (а іноді короткочасних) потреб конкретного клієнта;
- в) удосконалення товарів і послуг та дуже ризиковий пошук революційних рішень;
- г) створення нового ринку і одержання вигід з первісної одноосібної присутності на ньому.

12. Вкажіть характерні особливості комутантної стратегії:

- а) виготовлення особливої, незвичайної продукції для певного вузького кола споживачів;
- б) зосередження зусиль на випуску продукції, яка користується обмеженим попитом;
- в) задоволення невеликих за обсягом (а іноді короткочасних) потреб конкретного клієнта;
- г) створення нових або радикальне перетворення старих сегментів ринку.

13. Оберіть характерні особливості експлерентної стратегії:

- а) зосередження зусиль на випуску продукції, яка користується обмеженим попитом;
- б) виготовлення особливої, незвичайної продукції для певного вузького кола споживачів;
- в) домінування фірми на великому ринку, по можливості витискаючи з нього конкурентів;
- г) створення нового ринку і одержання вигід з первісної одноосібної присутності на ньому.

14. Для досягнення успіху велика корпорація у сфері масового виробництва має:

- а) задовольняти потреби вузького кола споживачів у специфічній продукції;
- б) створити велике виробництво;

- в) створити загальнонаціональну (а потім і інтернаціональну) збутову і маркетингову мережу;
- г) мати ефективний управлінський апарат;
- д) усі відповіді правильні, крім «а».

### ***Вправа***

Провести аналіз ланцюжка цінностей підприємства; порівняти результати аналізу з відповідними показниками конкурентів; розробити практичні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для того щоб реально оцінити конкурентні можливості фірми (підприємства), необхідно виконати 4 дії:

1. Скласти ланцюжок цінностей фірми за рис. 5.1. Для цього необхідно розкрити зміст усіх ланок ланцюжка цінностей фірми. Наприклад: ланка «Матеріально-технічне забезпечення» – як на підприємстві побудована система МТЗ, яка її ефективність? Або «Загальне керівництво» – які функції виконує загальне керівництво фірми?

2. Вивчити зв'язки між різними ланками всередині ланцюжка, а також зв'язки з постачальниками і споживачами.

3. Виявити ті види діяльності, які є визначальними для задоволення потреб споживача і успіху на ринку.

4. Провести порівняльну оцінку витрат підприємства і порівняти структуру витрат з конкурентами, визначити, які види діяльності є головними, а які більш ефективно здійснюються іншими фірмами. Для цього використовується таблиця показників сильних і слабких сторін у конкурентній позиції підприємства (табл. 5.1).

Завершується виконання індивідуального завдання обговоренням його результатів у формі дискусії на практичному занятті.

Обрана галузь має бути представлена не менше ніж трьома підприємствами. Це необхідно для того, щоб визначити рівень конкурентоспроможності кожного підприємства.

Результат виконання індивідуального завдання оцінюється викладачем у балах.



**Рис. 5.1. Ланцюжок цінностей фірми**

Таблиця 5.1

**Можливі корпоративні стратегії, які відповідають становищу на ринку диверсифікованої компанії (Конкурентна позиція)**

		СЛАБКА	СИЛЬНА
Темп зростання ринку	Високий	<b>Стратегічні можливості</b>	<b>Стратегічні можливості</b>
		– перегляд стратегії концентрації в одній сфері (для збільшення товарообігу)	– продовження концентрації в одній галузі
		– купівля іншої фірми в тій же галузі (для посилення конкурентних переваг)	– міжнародна експансія (якщо існують можливості ринку)
		– вертикальна інтеграція (якщо вона посилює позиції фірми)	– вертикальна інтеграція (якщо це посилює конкурентні позиції фірми)
		– диверсифікація	– диверсифікація в суміжній галузі (для перенесення в них досвіду і знань з базової галузі)
		– злиття або продаж більш сильній фірмі	
		– закриття (остання можливість, якщо інші заходи не допомогли)	

		СЛАБКА	СИЛЬНА
Темп зростання ринку	Низький	<b>Стратегічні можливості</b>	<b>Стратегічні можливості</b>
		– перегляд стратегії концентрації в одній сфері (для збільшення товарообігу)	– міжнародна експансія (якщо існує можливість ринку)
		– злиття з конкуруючою фірмою (для посилення конкурентних переваг)	– диверсифікація в суміжні галузі
		– вертикальна інтеграція (якщо вона суттєво зміцнює позиції фірми)	– диверсифікація в нові галузі
		– диверсифікація	– спільні підприємства в нових галузях
			– вертикальна інтеграція (якщо це посилює конкурентні позиції фірми)

## Завдання для самостійної роботи

### Ситуаційні завдання

#### Завдання 1

1. Уважно прочитайте ситуаційну вправу № 5 «Гігант „ІБМ” йде з ринку суперкомп’ютерів» (дод. А).
2. Дайте відповідь на питання:
  - Яких типів стратегії дотримуються «ІБМ» і «Крей»? Для кого з них обслуговувати ринок суперкомп’ютерів відповідає, а для кого суперечить загальній стратегії?
  - Яку роль відіграли:
    - а) диференціація продукту;
    - б) вузькість ринкового сегмента в перемозі «Крей»?

#### Завдання 2

1. Уважно прочитайте ситуаційну вправу № 6 «„Порше” використовує автомобільні гонки для реклами».
2. Дайте відповідь на запитання:
  - Як змінилася б ситуація з фінансуванням реклами, якби «Порше» була великою фірмою? Як Ви вважаєте, чи стикається «Порше» з труднощами при фінансуванні НДДКР або проблеми є тільки у сфері реклами?
  - Розрахуйте, яка була б доплата до ціни автомобіля, пов’язана з фінансуванням участі в гонках, якби «Порше» випускала 3 млн машин?

## **ТЕМА 6. Система маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства**

### ***Питання, що розкривають зміст теми***

1. Визначення ключових аспектів стратегії конкуренції фірми: цілі фірми (економічні та позаекономічні).
2. Аналіз залежності управлінського складу від природи бізнесу.
3. Розгляд прикладів.

### ***Ключові терміни і поняття***

Принципи управління конкурентоспроможністю підприємства  
Процес управління конкурентоспроможністю підприємства  
Організаційно-економічний механізм системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Організація, що орієнтована на виробництво

Організація, що орієнтована на продукт

Організація, що орієнтована на продажі

Організація, що орієнтована на споживача

Організація, що орієнтована на соціальну відповідальність

Механістичний тип організацій

Органічний тип організацій

Індивідуалістська організація

Корпоративна організація

Велика організація

Середня організація

Мала організація

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Перелічіть фактори конкурентоспроможності підприємства. Наведіть приклади.
2. Наведіть методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.
3. Наведіть основні елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства та охарактеризуйте їх.
4. Розкрийте особливості та етапи процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

### ***Питання для групової дискусії***

1. Які показники визначають конкурентоспроможність підприємства?

2. Проаналізуйте інструментарій для вирішення стратегічних завдань підвищення конкурентоспроможності підприємства.

3. Розкрийте сутність моделі конкурентоспроможності промислового підприємства.

### *Тестові завдання*

*Дайте одну правильну відповідь.*

1. Які існують фактори конкурентоспроможності підприємства за сферою походження?

- а) зовнішні і внутрішні;
- б) соціальні, екологічні, політичні;
- в) специфічні, загальні, індивідуальні;
- г) основні, другорядні;
- д) усі відповіді правильні.

2. Визначте фактори конкурентоспроможності підприємства за характером:

- а) загальні, індивідуальні, специфічні;
- б) постійні і тимчасові;
- в) незалежні і похідні;
- г) внутрішні і зовнішні.

3. Визначте ключові аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства:

- а) виробничий, маркетинговий, фінансовий, організаційний, технологічний;
- б) маркетинговий, економічний, кадровий, управлінський, психологічний;
- в) виробничий, інноваційний, управлінський, маркетинговий, фінансовий, кадровий, організаційно-культурний;
- г) культурний, виробничий, інноваційний, маркетинговий, фінансовий.

4. Виробничий аспект забезпечення конкурентоспроможності підприємства включає:

- а) рекламну діяльність, доходність і платоспроможність, характер організаційних цінностей, ступінь використання інформаційних технологій;
- б) гнучкість та гомеостатичність підприємства, дослідження й прогнозування ринку, кількісний та якісний склад персоналу;
- в) систему просування та збуту товару, залучення зовнішніх фінансових ресурсів, гнучкість та раціональність організаційної структури управління;

г) комунікації та процедури, ступінь оновлюваності продукції і технології;

д) номенклатуру й асортимент товарів, забезпеченість основними видами ресурсів, якість продукції.

5. Інноваційний аспект забезпечення конкурентоспроможності підприємства включає:

а) ціноутворення, номенклатуру й асортимент товарів, характер організаційних цінностей;

б) ступінь оновлюваності продукції і технології, здійснення науково-дослідних розробок, ступінь використання інформаційних технологій;

в) обслуговування споживача, дослідження й прогнозування ринку, стиль та методи управління;

г) адаптаційні можливості, інвестування наявних коштів, комунікації та процедури.

6. Маркетинговий аспект забезпечення конкурентоспроможності підприємства включає:

а) номенклатуру й асортимент товарів, якість продукції, стиль та методи управління;

б) ціноутворення, обслуговування споживача, дослідження й прогнозування ринку;

в) характер організаційних цінностей, здійснення науково-дослідних розробок, масштаби виробництва;

г) адаптаційні можливості, рекламну діяльність, систему просування та збуту товару.

7. Управлінський аспект забезпечення конкурентоспроможності підприємства включає:

а) характер організаційних цінностей, тип лідера, комунікації та процедури;

б) тип організаційної структури управління, тип лідера, адаптаційні можливості;

в) адаптаційні можливості, гнучкість підприємства, систему просування та збуту товару;

г) раціональність організаційної структури управління, стиль та методи управління.

8. Конкурентоспроможність підприємства визначають показники, що характеризують:

а) фінансовий стан підприємства;

б) ефективність збуту та просування товарів;

- в) конкурентоспроможність продукції;
- г) усі відповіді правильні.

9. Визначте методи оцінки конкурентоспроможності підприємства:

- а) фінансові, розрахункові, розрахунково-матричні, розрахунково-графічні;

- б) графічні, матричні, розрахункові, комбіновані;
- в) маркетингові, розрахунково-матричні, розрахунково-графічні;
- г) математичні, фінансові, графічні.

10. Оберіть базові критерії конкурентоспроможності підприємства.

- а) наявність і забезпеченість виробничими ресурсами, ефективність управління виробничим процесом, рентабельність продажів;

- б) наявність і забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, забезпеченість і кваліфікація персоналу;

- в) система управління організацією, ефективність виробничої діяльності підприємства, конкурентоспроможність продукції;

- г) фінансовий стан організації, якість продукції, ціна продукції, рівень завантаження виробничих потужностей.

11. Визначте показники конкурентоспроможності підприємства.

- а) рівень забезпеченості технікою, будівлями, устаткуванням, їх технічна справність, вік;

- б) система управління організацією, забезпеченість кадрами, забезпеченість і кваліфікація персоналу;

- в) рівень завантаження виробничих потужностей, фінансовий стан організації, плінність кадрів;

- г) ціна продукції, якість продукції, конкурентоспроможність продукції.

12. Процес управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється в такій послідовності:

- а) моніторинг конкурентного середовища, оцінка конкурентоспроможності підприємства, розробка стратегії управління конкурентоспроможністю, конкурентне позиціонування підприємства, реалізація конкурентної стратегії;

- б) моніторинг конкурентного середовища, оцінка конкурентоспроможності підприємства, конкурентне позиціонування підприємства, розробка стратегії управління конкурентоспроможністю, реалізація конкурентної стратегії;

- в) оцінка конкурентоспроможності підприємства, конкурентне позиціонування підприємства, розробка стратегії управління конкурентоспроможністю, реалізація конкурентної стратегії;



г) конкурентне позиціонування підприємства, моніторинг конкурентного середовища, оцінка конкурентоспроможності підприємства, розробка стратегії управління конкурентоспроможністю, реалізація конкурентної стратегії.

13. Оберіть типи бізнесових організацій за маркетинговою орієнтацією організації:

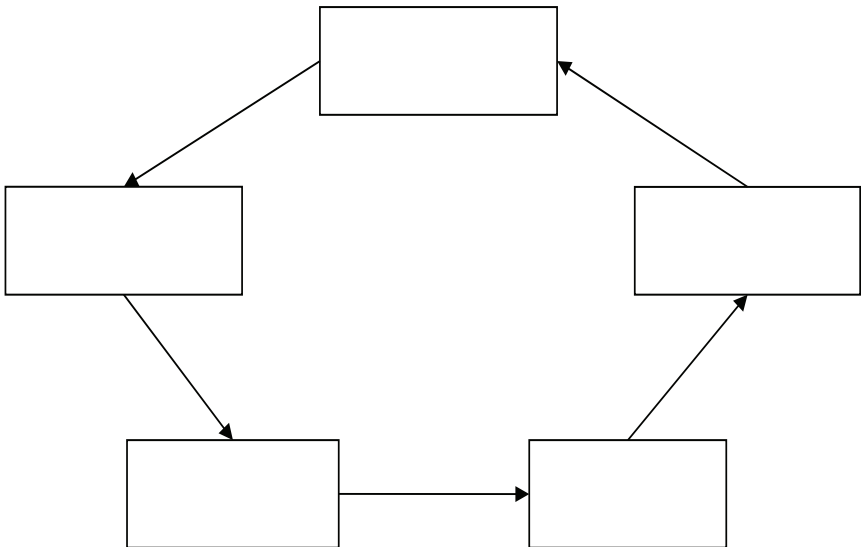
- а) корпоративні, індивідуалістські;
- б) орієнтовані на виробництво, орієнтовані на продукт, орієнтовані на соціальну відповідальність;
- в) механістичні, органічні;
- г) великі, середні, малі.

14. Визначте типи бізнесових організацій за характером взаємодії організації із зовнішнім середовищем:

- а) орієнтовані на продаж, орієнтовані на споживача;
- б) механістичні, органічні;
- в) великі, середні, малі;
- г) корпоративні, індивідуалістські.

### *Вправи*

1. Заповніть елементи циклу управління конкурентоспроможністю підприємства.



## 2. Розв'яжіть задачу.

Здійсніть діагностику конкурентоспроможності підприємства на ринку. Зробіть порівняння і висновки. Дані конкурентного становища підприємств на ринку, отримані в ході маркетингового дослідження, наведено в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

Фактор впливу на КС	Параметрична одинична оцінка підприємства – постачальника товару					Ранг фактора	Інтегрований (груповий) факторний показник постачальника товару				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Становище на ринку	4,4	4,2	4,3	4,5	4,1	0,10	0,44	0,42	0,43	0,45	0,41
Товар	3,8	3,6	3,5	3,7	3,3	0,25	0,95	0,9	0,875	0,925	0,825
Виробничий потенціал	4,0	4,1	4,0	4,6	4,7	0,15	0,6	0,615	0,6	0,69	0,705
Методи товароруху	3,9	3,6	3,8	3,7	3,4	0,24	0,936	0,864	0,912	0,888	0,816
Можливості збуту	2,9	3,0	2,8	2,7	2,9	0,26	0,754	0,78	0,728	0,702	0,754
Сумарна оцінка	x					1,00	<b>3,68</b>	3,579	3,545	3,655	3,51
Коефіцієнт КС	x					x	1,00	0,9726	0,9633	0,9932	0,9538

Інтегрований (груповий) факторний показник кожного з підприємств – постачальників товару визначається як добуток параметричної одиничної оцінки підприємства – постачальника товару і рангу аналізованого фактора.

Сумарна оцінка здійснюється за всіма інтегрованими (груповими) факторними показниками для кожного з підприємств – постачальників товару на ринку.

Коефіцієнт конкурентоспроможності (КС) приймається рівним одиниці для того підприємства, яке має найбільшу сумарну оцінку за всіма інтегрованими факторними показниками. Для інших підприємств він розраховується як відношення до найліпшого рівня сумарної оцінки підприємства-лідера.

Для графічного відображення рівня конкурентоспроможності підприємства будується багатокутник конкурентоспроможності на відповідній діаграмі.

Підприємству, яке має найбільший рівень конкурентоспроможності, буде відповідати багатокутник з максимальною площею  $S_1$ . Якщо проводити осі, на яких позначаються рівні значень кожного з досліджуваних факторів під рівними між собою кутами, то площу кожного багатокутника можна обчислити за формулою:

$$S_i = \frac{1}{2} \sin \alpha \circ \sum_{i=1}^n a_i a_{i+1}$$

де  $a_i$  – значення  $i$ -го інтегрованого факторного показника за кожним з п'яти підприємств – постачальників товару,  $i = 5$  (п'ять інтегрованих факторів конкурентоспроможності підприємства).

$$\alpha \text{ становища на ринку} = R \text{ становища на ринку} \times 360^\circ = 0,10 \times 360^\circ = 36^\circ;$$

$$\sin 36^\circ = 0,5878;$$

$$\alpha \text{ товару} = R \text{ товару} \times 360^\circ = 0,25 \times 360^\circ = 90^\circ \sin 36^\circ = 0,5878;$$

$$\sin 36^\circ = 1,00;$$

$$\alpha \text{ виробничого потенціалу} = R \text{ виробничого потенціалу} \times 360^\circ = 0,15 \times 360^\circ = 54^\circ;$$

$$\sin 54^\circ = 0,8090;$$

$$\alpha \text{ методів товароруху} = R \text{ методів товароруху} \times 360^\circ = 0,24 \times 360^\circ = 86,4^\circ;$$

$$\sin 86,4^\circ = 0,9976;$$

$$\alpha \text{ можливостей збуту} = R \text{ можливостей збуту} \times 360^\circ = 0,26 \times 360^\circ = 93,6^\circ;$$

$$\sin 93,6^\circ = 0,9985;$$

Розрахуємо площу першого підприємства:

$$S_1 = \frac{1}{2} \times 0,5878 \times 0,44 \times 0,95 + \frac{1}{2} \times 1,00 \times 0,95 \times 0,6 + \frac{1}{2} \times 0,8090 \times 0,6 \times 0,936 + \\ + \frac{1}{2} \times 0,9976 \times 0,936 \times 0,754 + \frac{1}{2} \times 0,9985 \times 0,754 \times 0,44 = 1,15$$

Аналогічно розраховуємо площі для інших підприємств і заносимо результати розрахунків до табл. 6.2.

Таблиця 6.2

Підприємство – постачальник товару	Значення площі багатокутника конкурентоспроможності (кв. од.)	Коефіцієнт ранжування	Коефіцієнт конкурентоспроможності
1	1,15	1	1
2	1,10	5	0,926
3	1,08	3	0,9633
4	1,15	2	0,9932
5	1,08	4	0,9538

Стратегію конкурентоспроможності підприємств наведено в табл. 6.3.

Таблиця 6.3

Підприємство – постачальник товару	Коефіцієнт КС	Стратегія
1	1,0000	Лідер (КС = 1,0)
4	0,9726	Ринковий послідовник $0,9 < \text{КС} < 1,0$
3	0,9633	
5	0,9932	
2	0,9538	

Усі підприємства розташовані в таблиці в порядку зменшення їх конкурентоспроможності. Лідером є перше підприємство, інші – ринковими послідовниками.

### ***Завдання для самостійної роботи***

#### **Ситуаційне завдання**

1. Уважно прочитайте ситуаційну вправу № 7 «Три напрями інвестицій і частка світової хімічної промисловості» (дод. А).

2. Дайте відповідь на запитання:

– Обговоріть проблему ризику при здійсненні великомасштабних інвестицій.

– Чи можна знайти виправдання рішення англійських текстильних фабрикантів відмовитися від таких інвестицій?

## ТЕМА 7. Конкурентоспроможність галузей

### *Питання, що розкривають зміст теми*

1. Поняття галузі та основні характеристики, які впливають на її конкурентоспроможність.
2. Стратегії в глобальних галузях.
3. П'ять факторів конкуренції галузі.

### *Ключові терміни і поняття*

Конкурентоспроможність галузі  
Фактори конкурентоспроможності галузі  
Рівень конкурентоспроможності галузі  
Домінуючі економічні характеристики в галузі  
Рушійні сили, що викликають зміни в галузі  
Конкурентні сили, що діють на фірму  
Модель п'яти сил Портера  
Карта стратегічних груп  
Ключові фактори успіху  
Конкурентний аналіз  
Конкурентна позиція

### *Запитання для самоконтролю*

1. Визначте фактори, які впливають на конкурентоспроможність галузі.
2. Розкрийте ключові економічні характеристики галузі та їх стратегічне значення.
3. Визначте основні рушійні сили, що викликають зміни в галузі.
4. Розкрийте сутність моделі п'яти сил Портера.
5. Поясніть сутність методів оцінки конкурентоспроможності «Карта стратегічних груп» та «Визначення ключових факторів конкурентного успіху».

### *Питання для групової дискусії*

1. Визначте та дослідіть конкурентні галузі на національному (міжнародному) рівні за схемою:
  - а) загальна характеристика галузі;
  - б) історія створення галузі;
  - в) поява конкурентів на внутрішньому ринку;
  - г) стратегія зарубіжних конкурентів;

- д) створення спеціалізованих факторів;
- е) вимогливий попит на внутрішньому ринку;
- є) зміни у становищі конкурентів;
- ж) відносне становище галузі;
- з) висновки.

### *Тестові завдання*

*Дайте одну правильну відповідь.*

1. Згідно з думкою А. Портера, конкурентоспроможність галузей промисловості має дві групи факторів конкурентних переваг:

- а) інвестиційні і кадрові;
- б) фінансові і виробничі;
- в) ресурсні і технологічні;
- г) інноваційні та виробничі;
- д) усі відповіді правильні.

2. Конкурентоспроможність галузі – це:

- а) розміри ринку;
- б) зростання розмірів ринку;
- в) здатність галузі створювати умови для зростання потенціалу конкурентоспроможності підприємств галузі;
- г) здатність підприємств виробляти товари та послуги, які є конкурентоспроможними на світових і внутрішніх ринках;
- д) правильні відповіді «а» і «в».

3. Зростання розмірів ринку має таке стратегічне значення:

- а) високі бар'єри захищають конкурентні позиції існуючих фірм, низькі бар'єри роблять їх уразливими перед новими конкурентами;
- б) швидке зростання ринку викликає появу нових конкурентів; сповільнення зростання ринку посилює суперництво і витісняє слабких конкурентів;
- в) зростання ризику інвестування в технології й устаткування, що може не окупитися через їх застарівання;
- г) зростання конкурентної диференціації і диференціації вартості між компаніями різного ступеня інтеграції.

4. Швидке оновлення товару має таке стратегічне значення:

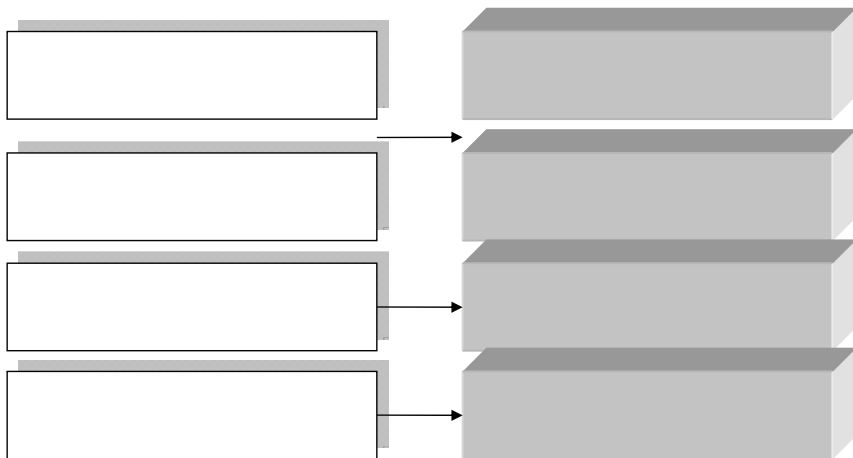
- а) покупці можуть легко переключатися від продавця до продавця;
- б) зростання бар'єрів для входу і виходу;
- в) скорочення життєвого циклу товару;
- г) збільшення обсягу і розмірів ринку.

5. Вертикальна інтеграція має таке стратегічне значення:
  - а) зниження бар'єрів для входу і виходу;
  - б) зростання вимог до капіталу;
  - в) збільшення життєвого циклу товару;
  - д) зростання конкурентної диференціації між компаніями різного ступеня інтеграції.
6. Основні рушійні сили, що викликають зміни в галузі, такі:
  - а) зростання невизначеності і ризику в бізнесі;
  - б) перехід споживачів до стандартних товарів від диференційованих;
  - в) зниження глобалізації в галузі;
  - г) технологічні зміни.
7. Висота бар'єрів входу в галузь для потенційних конкурентів залежить від:
  - а) рівня невизначеності і ризику в бізнесі;
  - б) лояльності до торгової марки покупців;
  - в) структури галузевої конкуренції;
  - г) кількості товарів-замінників.
8. Бар'єри виходу з галузі залежать від:
  - а) залежності компанії від окремих покупців у більшій частині своєї діяльності;
  - б) абсолютної переваги за витратами;
  - в) умов попиту на ринку;
  - г) емоційного тяжіння до галузі.
9. Суперництво існуючих у галузі компаній залежить від:
  - а) рівня невизначеності і ризику в бізнесі;
  - б) лояльності до торгової марки покупців;
  - в) структури галузевої конкуренції;
  - г) кількості товарів-замінників.
10. Тиск з боку покупців залежить від:
  - а) закупівель покупцями у великих кількостях;
  - б) вартості переключення на іншого постачальника для компанії;
  - в) кількості товарів-замінників;
  - г) рівня диверсифікації компанії.
11. Ключові фактори успіху, пов'язані з технологією, – це:
  - а) здатність до інновацій в продукції;
  - б) якість виробництва;
  - в) власна торгова мережа компанії;
  - г) привабливі дизайн і пакування.

12. Ключові фактори успіху, пов'язані з виробництвом, – це:
- здатність до інновацій у виробничих процесах;
  - швидка доставка;
  - першокласні інформаційні системи;
  - висока фондовіддача.
13. Ключові фактори успіху, пов'язані з маркетингом:
- сприятливий імідж і репутація;
  - доступ до фінансового капіталу;
  - здатність швидко реагувати на мінливі ринкові умови;
  - зручний, доступний сервіс і техобслуговування.
14. Ключові фактори успіху, пов'язані з розподілом, – це:
- можливість доходів у роздрібній торгівлі;
  - компетентність в управлінні та наявність керуючих ноу-хау;
  - зручне розташування;
  - дешево проектування і технічне забезпечення.

### Вправи

**1. Заповніть елементи ієрархічної структури конкурентоспроможності за Г. Азосвим і А. Челенковим.**



В алюмінієвій промисловості США до кінця Другої світової війни все виробництво алюмінію було зосереджене на підприємствах однієї фірми – «Алкоа». Для руйнування монопольної ситуації держава виділила з бюджету субсидії на створення двох конкуруючих фірм – «Рейнолдс» і «Кайзер».



*Дайте відповіді на запитання:*

1. Яка ринкова модель виникла на місці виробництва алюмінію?
2. Якими іншими способами могло бути порушене монопольне становище фірми «Алкоа»?
3. Чи можна вважати фірму «Х», розташовану в Дніпрі, що виробляє мишоловки, чистим монополістом, якщо:
  - ця фірма є єдиною в Дніпрі, що випускає мишоловки;
  - крім фірми «Х», є ще дві фірми в Україні (в Києві і Харкові), які також випускають мишоловки;
  - крім фірми «Х», є фірма «У», яка виробляє антимишині аерозолі;
  - в Києві діє місцеве відділення товариства охорони тварин, що займається дресируванням домашніх котів;
  - діє платна служба боротьби з гризунами.

### ***Завдання для самостійної роботи***

#### **Ситуаційне завдання**

1. Уважно прочитайте ситуаційну вправу № 8 «Нові галузі фірми „Інтелект”» (дод. А).
2. Дайте відповідь на запитання:
  - Фірма має намір діяти, як мінімум, в чотирьох сферах бізнесу: деревообробці, будівництві, заготівлі металу і оптовій торгівлі. Наскільки ефективно рішення про таку диверсифікацію? Які його переваги і недоліки?
  - Чи існують зв'язки між видами бізнесу фірми? Чи можливий синергетичний ефект?
  - Які сильні і слабкі сторони одноосібного управління такою фірмою?
  - Як Ви оцінюєте думку Назара Омеляновича щодо перешкод в делегуванні повноважень? Оцініть кадрову політику фірми.
  - Яким має бути рівень децентралізації фірми? Що це дасть?
  - Яким має бути процес прийняття стратегічно важливих рішень у фірмі? Хто має бути залучений до прийняття таких рішень? Потрібен додатковий персонал чи необхідне значне залучення власних спеціалістів? Яких? Як цього досягти?

## ТЕМА 8. Особливості конкурентоспроможності регіонів

### *Питання, що розкривають зміст теми*

1. Географічний фактор впливу на конкурентоспроможність регіону.
2. Фактори класифікації ринків регіону.
3. Джерела конкурентоспроможності регіону.

### *Ключові терміни і поняття*

Конкурентоспроможність регіону  
Інтегральний показник конкурентоспроможності регіону  
Соціально-економічний потенціал регіону  
Інтегральний показник рівня соціального благополуччя  
Інтегральний критерій розвитку території  
Структурні методи оцінки рівня соціально-економічного розвитку регіонів  
Інвестиційна привабливість регіону

### *Запитання для самоконтролю*

1. Розкрийте поняття конкурентоспроможності регіону. Які її складові?
2. Наведіть основні методичні підходи до оцінки рівня соціально-економічного розвитку регіону.
3. Наведіть індикатори інвестиційної привабливості регіону.
4. Визначте основні інтегральні показники ефективності соціально-економічного розвитку регіонів.

### *Питання для групової дискусії*

1. Визначте та дослідіть конкурентні позиції Вашого регіону за такими критеріями:
  - а) географічне положення і транспортна освоєність;
  - б) наявність високоекономічних природних ресурсів;
  - в) наявність розвиненого науково-технічного потенціалу;
  - г) наявність сучасної ринкової інфраструктури і кадрів;
  - д) екологічна ситуація;
  - е) наявність надійного зовнішньоекономічного потенціалу;
  - є) розвиток туризму та рекреації.

## *Тестові завдання*

*Дайте одну правильну відповідь.*

1. Конкурентоспроможність регіону – це:
  - а) позиція і роль регіону в соціально-економічному просторі країни, що дозволяє реалізувати економічний потенціал регіону;
  - б) здатність регіону виробляти товари і послуги, що відповідають ринковим вимогам;
  - в) нарощування ресурсів регіону з метою забезпечення підвищення конкурентного потенціалу суб'єктів господарювання;
  - г) позиція регіону на зовнішньому та внутрішньому ринках, обумовлена економічними і соціальними факторами;
  - д) усі відповіді правильні.
  
2. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності регіону включають:
  - а) кількісні методи і методи рейтингових оцінок;
  - б) соціальні, виробничі й економічні;
  - в) кількісні і якісні методи;
  - г) методи рейтингових оцінок і математичні методи;
  - д) усі відповіді правильні.
  
3. Яким методом оцінки конкурентоспроможності регіону є інтегральний показник ефективності соціально-економічного розвитку?
  - а) кількісним;
  - б) методом рейтингових оцінок;
  - в) математичним;
  - г) якісним;
  - д) усі відповіді неправильні.
  
4. Інтегральний показник соціально-економічного розвитку ПСЕР 1 включає такі показники:
  - а) демографічні, економічні і соціальні;
  - б) фінансові, соціальні, виробничі;
  - в) інвестиційні, фінансові, кадрові;
  - г) макроекономічні і соціальні.
  
5. Інтегральний показник соціально-економічного розвитку ПСЕР 2 включає такі групи показників:
  - а) макроекономічні і соціальні;
  - б) демографічні, економічні і соціальні;
  - в) ресурсні і макроекономічні;
  - г) економічні і соціальні.

6. Інтегральний критерій розвитку території ІКРТ включає такі групи показників:

- а) економічні і соціальні;
- б) демографічні й економічні;
- в) макроекономічні і соціально-економічні;
- г) соціальні і макроекономічні.

7. Інтегральний показник рівня соціального благополуччя ІПРСБ включає такі групи показників:

- а) економічні і соціальні;
- б) соціальні;
- в) демографічні й економічні;
- г) соціальні і макроекономічні.

8. Базовим частковим показником інтегрального показника ІПСЕР 1 є такі показники:

- а) найкраще значення часткового показника по регіону;
- б) середнє фактичне значення часткового показника по країні;
- в) значення часткового показника за попередній рік;
- г) рівень життя населення і рівень соціальної напруженості.

9. Базовим частковим показником інтегрального показника ІПСЕР 2 є такі показники:

- а) значення часткового показника за попередній рік;
- б) середнє фактичне значення часткового показника по країні;
- в) найкраще значення часткового показника по регіону;
- г) рівень життя населення.

10. Базовим частковим показником інтегрального показника ІКРТ є такі показники:

- а) рівень соціальної напруженості;
- б) значення часткового показника за попередній рік;
- в) середнє фактичне значення часткового показника по країні;
- г) рівень життя населення.

11. Базовим частковим показником інтегрального показника ІПРСБ є такі показники:

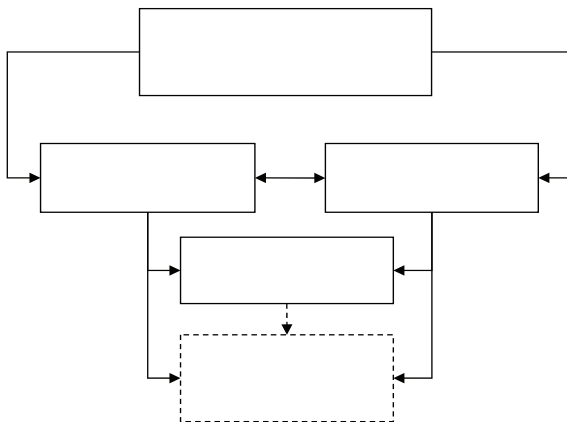
- а) значення часткового показника за попередній рік;
- б) середнє фактичне значення часткового показника по країні;
- в) рівень соціальної напруженості і рівень життя населення;
- г) немає правильної відповіді.

12. Структурний метод оцінки рівня соціально-економічного розвитку регіону включає такі показники:

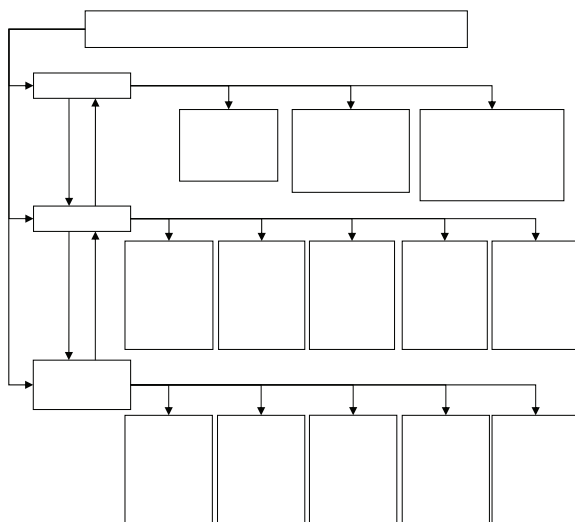
- а) виробничий потенціал, кадровий потенціал, соціальні показники;
- б) соціальна сфера, сільськогосподарський потенціал, рівень життя;
- в) ресурсний потенціал, кадровий потенціал, соціальні показники;
- г) ресурсний потенціал, демографічні показники, соціальні показники.

**Вправи**

**1. Заповніть елементи функціональної схеми регіонального розвитку та управління.**



**2. Заповніть складові регіональної системи цільових установок управління конкурентоспроможністю.**



## **Завдання для самостійної роботи**

### **Ситуаційне завдання**

1. Об'єднайтесь у кілька груп, кожна з яких має підготувати презентацію на обрану тему.

#### ***Теми презентацій:***

1. Сировинний фактор впливу на конкурентоспроможність регіону.  
*(Розкрити наявність сировини і надати її економічну оцінку).*
2. Паливно-енергетичний фактор впливу на конкурентоспроможність регіону.  
*(Розкрити наявність та забезпеченість ресурсами ПЕК).*
3. Водний фактор впливу на конкурентоспроможність регіону.  
*(Розкрити наявність та забезпеченість водними ресурсами).*
4. Земельний фактор впливу на конкурентоспроможність регіону.  
*(Розкрити наявність та забезпеченість земельними ресурсами).*
5. Трудовий фактор впливу на конкурентоспроможність регіону.  
*(Розкрити наявність та забезпеченість трудовими ресурсами відповідної кваліфікації).*

## ТЕМА 9. Сучасні моделі конкурентоспроможності національних економік

### *Питання, що розкривають зміст теми*

1. Визначення галузей, у яких країна має наявні конкурентні переваги.
2. Моделі та методи оцінки конкурентоспроможності товару і підприємства.
3. Складання кластерних схем.

### *Ключові терміни і поняття*

Конкурентоспроможність країни  
Фактори конкурентоспроможності країни  
Оцінка конкурентоспроможності країни  
Індекс зростання конкурентоспроможності країни  
Загальний індекс конкурентоспроможності (Growth Competitiveness Index – GCI)  
Мікроекономічний індекс конкурентоспроможності (Microeconomic Competitiveness Index – MICI)  
Нормативна база для оцінки конкурентоспроможності країни  
Умови забезпечення високого конкурентного статусу країни  
Рейтинг країн за конкурентоспроможністю

### *Запитання для самоконтролю*

1. Наведіть фактори, які визначають конкурентоспроможність країни.
2. Перелічіть відомі вам методика оцінки конкурентоспроможності країни.
3. Наведіть приклади держав з найвищою міжнародною конкурентоспроможністю та поясніть, за рахунок чого їм вдається займати та утримувати високі конкурентні позиції.
4. Розкрийте причини зниження міжнародної конкурентоспроможності України.

### *Питання для групової дискусії*

1. Які організації щорічно проводять оцінку конкурентоспроможності країн?
2. На підставі яких показників визначається національна конкурентоспроможність?
3. Рейтинги країн за конкурентоспроможністю за останні 5 років.

## *Тестові завдання*

*Дайте одну правильну відповідь.*

1. Конкурентоспроможність країни – це:
  - а) здатність країни виробляти більше матеріальних цінностей порівняно з конкурентами на світових ринках;
  - б) можливість країни в умовах вільного і справедливого ринку виробляти товари і послуги;
  - в) здатність країни виробляти товари і послуги, що відповідають вимогам світових ринків;
  - г) здатність країни створювати умови для нарощування державних ресурсів для стабільних темпів зростання ВВП і якості життя населення на світовому рівні;
  - д) усі відповіді правильні.
  
2. Фактори конкурентоспроможності країни включають:
  - а) ефективність промислового виробництва;
  - б) стан фінансової системи країни;
  - в) ресурси та інфраструктуру;
  - г) соціально-політичну обстановку в країні;
  - д) усі відповіді правильні.
  
3. Організації, які не оцінюють конкурентоспроможність країн:
  - а) Світовий банк;
  - б) Європейський банк реконструкції та розвитку;
  - в) Всесвітній економічний форум;
  - г) Інститут менеджменту і розвитку;
  - д) Центр міжнародного розвитку при Гарвардському університеті.
  
4. Всесвітній економічний форум для оцінки конкурентоспроможності країн використовує такі фактори:
  - а) доступ до банківських ресурсів, внутрішній економічний потенціал, зовнішньоекономічні зв'язки;
  - б) доступ до ринків капіталу, державне регулювання, кредитно-фінансова система;
  - в) інфраструктура, система управління, трудові ресурси, науково-технічний потенціал;
  - г) політичний ризик, зовнішня заборгованість, форфейтингові послуги.
  
5. Світовий банк для оцінки конкурентоспроможності країн використовує такі критерії:
  - а) політичний ризик, доступ до банківських ресурсів, економічні перспективи;



б) доступ до ринків капіталу, трудові ресурси, зовнішньоекономічні зв'язки, кредитно-фінансова система;

в) інфраструктура, державне регулювання, науково-технічний потенціал;

г) внутрішній економічний потенціал, зовнішня заборгованість, система управління.

6. Доступ до банківських ресурсів розраховується як:

а) відношення корпоративної заборгованості до загальної заборгованості держави;

б) відношення зовнішньої заборгованості держави до ВВП;

в) відношення випущених державних облігацій до ВВП;

г) відношення приватних, довгострокових, негарантованих позик до ВВП.

7. Методика розрахунку індексу GCI передбачає побудову таких індексів:

а) виробничий, громадських інституцій та інноваційний;

б) технологічний, фінансовий та макроекономічного середовища;

в) технологічний, громадських інституцій та макроекономічного середовища;

г) економічний, громадських інституцій та соціальний.

8. Методика оцінки мікроконкурентоспроможності країн, запропонована М. Портером, включає такі фактори:

а) бізнес-середовище та досконалість стратегій підприємств;

б) інформаційні технології та макроекономічне середовище;

в) стан малого бізнесу та соціальне становище;

г) банківське кредитування та інновації.

9. При розрахунку індексу GCI використовуються такі нормативні дані:

а) макроекономічні показники і дані опитувань;

б) статистичні показники і дані опитувань;

в) показники соціального розвитку і дані опитувань;

г) дані опитувань.

10. Якість мікроекономічного середовища включає:

а) природу конкурентних переваг, персонал, факторні умови;

б) факторні умови, умови попиту, конкуренцію;

в) конкуренцію, споріднені та підтримуючі галузі, персонал;

г) витрати компаній на НДДКР, професійний менеджмент, конкуренцію.

11. До тактики та стратегії компанії відносяться такі критерії:

а) досконалість виробничого процесу, персонал, умови попиту;

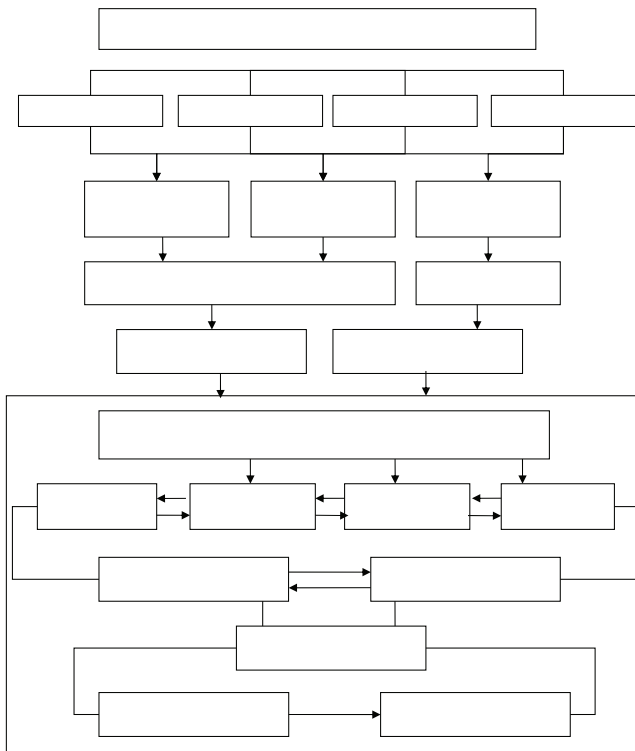
- б) природа конкурентних переваг, факторні умови, конкуренція;
- в) питома вага ліцензованих іноземних технологій, споріднені та підтримуючі галузі, умови попиту;
- г) витрати компаній на НДДКР, професійний менеджмент, персонал.

12. Методика оцінки конкурентоспроможності Інституту менеджменту і розвитку (м. Лозанна) включає аналіз таких факторів:

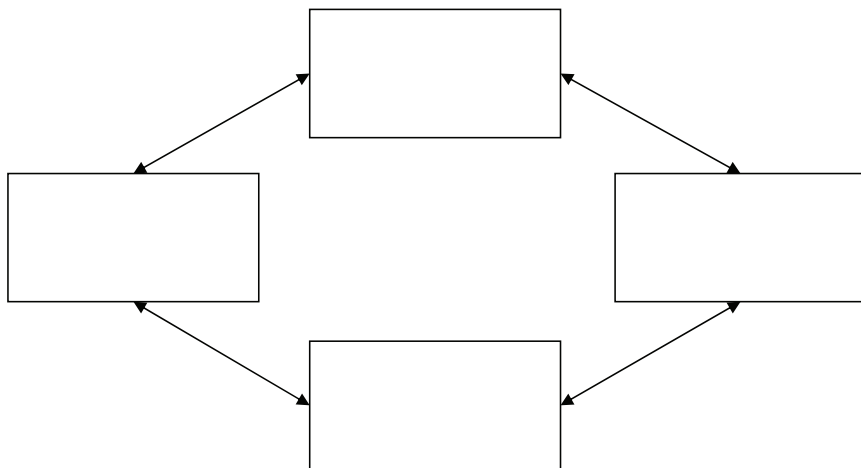
- а) ефективність бюджетної політики, ефективність інфраструктури, ефективність корпоративного управління;
- б) продуктивність економіки, ефективність фіскальної політики;
- в) ефективність монетарної політики, продуктивність економіки, ефективність соціального управління;
- г) продуктивність економіки, ефективність уряду, ефективність бізнесу.

### *Вправи*

**1. Заповніть елементи схеми пріоритетів, факторів і компонентів національної конкурентоспроможності.**



**2. Заповніть елементи схеми національної економіки, яка визначається станом факторів.**



***Завдання для самостійної роботи***

**Ситуаційне завдання**

1. Підготуйте доповідь з теми: «Конкурентоспроможність провідних країн світу (на прикладі обраної країни).

## **ТЕМА 10. Регулювання конкуренції на національному та міжнародному рівнях**

### ***Питання, що розкривають зміст теми***

1. Міжнародна конкуренція і конкурентоспроможність.
2. Міжнародний ринок і ринкові ніші.
3. Заслуховування рефератів та обговорення їх.

### ***Ключові терміни і поняття***

Ринкова конкуренція  
Конкурентна політика  
Механізм державного регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємств  
Методологія і методика стратегії нарощування конкурентоспроможності  
Стратегічна компонента державного механізму нарощування конкурентоспроможності  
Національно-державна стратегія конкурентоспроможності  
Організаційно-економічний механізм підтримки та стимулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства  
Формування та розвиток ефективного експортного потенціалу  
Прямі іноземні інвестиції

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Дайте визначення конкурентної політики. Які її основні завдання?
2. Розкрийте методи та інструментарій державного регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства.
3. Проаналізуйте законодавство про конкуренцію та наведіть приклади.

### ***Питання для групової дискусії***

1. У чому проявляється міжнародна конкурентоспроможність?
2. Визначте фактори, що зумовили існування міжнародного ринку.
3. Якими основними факторами визначається місце підприємства на міжнародному ринку?

### *Тестові завдання*

*Дайте одну правильну відповідь.*

1. Конкурентна політика спрямована на:
  - а) формування конкурентного середовища;
  - б) розвиток і захист добросовісної конкуренції;
  - в) боротьбу з порушеннями антимонопольного (антитрастового) законодавства;
  - г) формування конкурентного середовища та розвиток і захист добросовісної конкуренції;
  - д) правильні відповіді «а», «б», «в».
2. Завданнями конкурентної політики є:
  - а) обмеження вільного руху товарів і послуг;
  - б) максимальна підтримка вільної конкуренції та вільного ціноутворення;
  - в) стимулювання диспропорцій у діяльності виробників і споживачів;
  - г) стимулювання концентрації влади та капіталу в рамках однієї компанії або їх об'єднань;
  - д) усі відповіді неправильні.
3. Державне регулювання (втручання) у діяльність ринку виправдане у випадку:
  - а) відсутності конкуренції з об'єктивних причин;
  - б) дотримання конкурентного законодавства;
  - в) встановлення невикорданно високих цін або збуту неякісної продукції;
  - г) усі відповіді правильні.
4. Сучасний механізм державного регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємств у розвинених країнах включає:
  - а) стратегічну компоненту, методологію стратегії нарощування конкурентоспроможності;
  - б) стратегічну компоненту, методологію і методику стратегії нарощування конкурентоспроможності;
  - в) систему інститутів, методів та інструментів підтримки і зростання конкурентоспроможності;
  - г) правильні відповіді «б» і «в».
5. Національно-державна стратегія конкурентоспроможності передбачає:
  - а) реалізацію довгострокових державних програм конкурентоспроможності;

- б) моніторинг виконання стратегії конкурентоспроможності;
- в) реалізацію програмних цілей та установ;
- г) оцінку ефективності стратегії конкурентоспроможності.

6. Цілеспрямована зовнішньоторговельна політика у сфері захисту національного ринку від іноземної конкуренції включає такі заходи:

- а) впровадження гнучкої податкової, кредитно-фінансової, цінової та конкурентної політики;
- б) розробка та реалізація науково-технологічної політики;
- в) митно-тарифне регулювання зовнішньої торгівлі країни;
- г) державне страхування експортних кредитів.

7. Сприяння розвитку національної економіки в рамках державної економічної політики здійснюється шляхом:

- а) квотування та ліцензування імпорту;
- б) розширення місткості внутрішнього ринку за рахунок зростання доходів населення;
- в) митно-тарифне регулювання зовнішньої торгівлі країни;
- г) застосування протекціоністських інструментів (компенсаційних зборів, антидемпінгового мита, тарифної ескалації).

8. Підтримка національних товаровиробників на зовнішніх ринках здійснюється за допомогою таких макроекономічних інструментів:

- а) формування промислово-технологічного сектора економіки країни;
- б) впровадження державних норм і стандартів щодо споживчих характеристик товарів, що імпортуються, їх сертифікація;
- в) пільгове кредитування;
- г) формування розвитку ефективної інфраструктури бізнесу.

9. Державне регулювання природоресурсних, технологічних, інноваційних, глобальних та соціокультурних умов формування конкурентних переваг національних товаровиробників здійснюється шляхом:

- а) розвитку інноваційного сектора економіки;
- б) корпоративно-інституціональної підтримки експортної діяльності вітчизняних підприємств через міжнародні інститути та механізм регулювання конкуренції на світових ринках;
- в) укладання дво- (багато-) сторонніх угод та створення інтеграційних угруповань;
- г) пільгового оподаткування експортної діяльності вітчизняних підприємств.

10. Система формування та реалізації конкурентної політики (регулювання конкурентних відносин) включає дві складові:

- а) нормативно-правову й організаційну;
- б) технологічну і фінансову;

- в) організаційну й управлінську;
- г) нормативно-правову, маркетингову й організаційну.

11. Відповідно до чинного законодавства, конкурентна політика сфокусована на таких аспектах діяльності:

- а) моніторинг системи щодо надання державної допомоги суб'єктам господарювання;
- б) лібералізація монополістичних секторів національної економіки;
- в) контроль за рівнем економічної концентрації суб'єктів господарювання;
- г) запобігання реалізації угод, які обмежують конкуренцію та спрямовані на зловживання домінуючим становищем на ринку;
- д) усі відповіді правильні.

12. Конкурентне законодавство включає такі основні групи нормативно-правових актів:

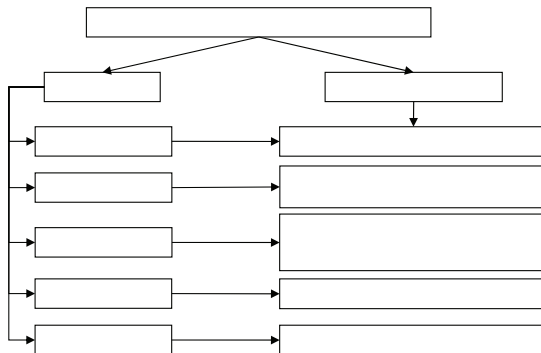
- а) про несумлінну конкуренцію;
- б) про захист інтересів споживачів;
- в) про валютний контроль;
- г) про рекламу, що вводить в оману;
- д) правильні всі відповіді, крім «в».

13. Структура базового конкурентного законодавства включає:

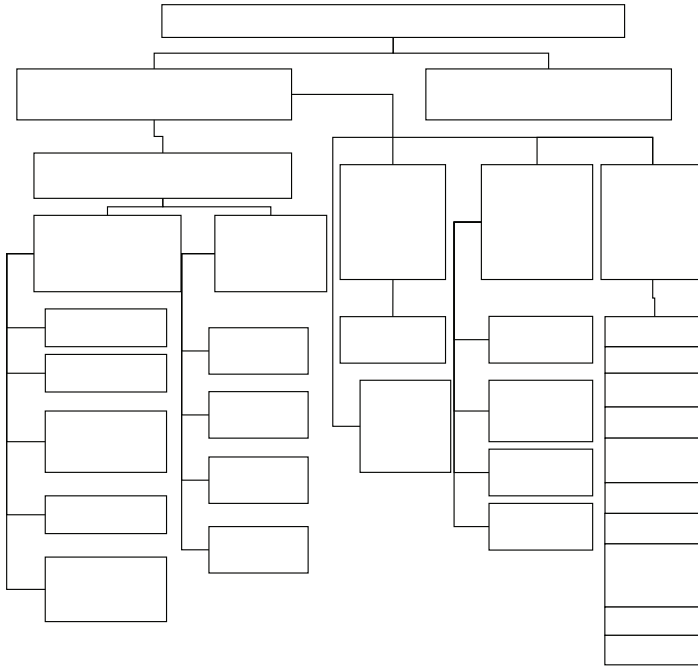
- а) діяльність, що забороняється;
- б) сферу застосування;
- в) контроль за злиттями (горизонтальними та вертикальними);
- г) орган з питань регулювання конкуренції;
- д) усі відповіді правильні;
- е) немає правильної відповіді.

### ***Вправи***

**1. Заповніть елементи системи регулювання міжнародної торгівлі.**



**2. Заповніть елементи схеми міжнародних організацій з регулювання світових товарних ринків.**



***Завдання для самостійної роботи***

**Ситуаційне завдання**

1. Підготуйте доповіді та реферати з обраної теми.

Теми доповідей та рефератів:

1. Конкуренція і конкурентоспроможність як рушійні сили розвитку суспільства.
2. Наукові принципи управління конкурентоспроможністю.
3. Методичні основи оцінювання конкурентоспроможності різних об'єктів.
4. Зміст системи забезпечення конкурентоспроможності.
5. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності української економіки.



## ТЕМА 11. Конкурентоспроможність в умовах глобалізації

### *Питання, що розкривають зміст теми*

1. Сутність та причини економічного глобалізму.
2. Джерела та фактори досягнення глобальної конкурентоспроможності.
3. Перешкоди на шляху глобальної конкуренції.
4. Розробка та впровадження глобальної стратегії корпорацій.
5. Заслуховування рефератів та їх обговорення.

### *Ключові терміни і поняття*

Економічний глобалізм  
Товарні, фінансові та інвестиційні потоки  
Постіндустріальна інформаційна цивілізація  
Глобальне середовище  
Транснаціональні корпорації (ТНК)  
Транснаціональні банки (ТНБ)  
Механізм конкуренції в умовах глобалізації  
Міжнародний поділ праці  
Глобальні виробничі комплекси і мережі  
Інтенсифікація міжгалузевої конкуренції  
Скорочення циклів розробки і реалізації продукції  
Фактори конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації

### *Запитання для самоконтролю*

1. Обґрунтуйте фактори економічного глобалізму.
2. Розкрийте найбільш перспективні напрями економічного розвитку XXI ст. в умовах глобалізації.
3. Розкрийте особливості впливу глобалізації на макроекономічні показники світу (ВВП, обсяги торгівлі). Як змінилася структура світової торгівлі для різних країн світу? Наведіть приклади.
4. Наведіть фактори, що впливають на конкуренцію в умовах глобалізації.
5. Перелічіть фактори, що впливають на конкурентоспроможність фірми в умовах глобалізації.

### *Питання для групової дискусії*

1. Визначте сутність економічного глобалізму.
2. Що сприяло виникненню глобалізації?
3. Які існують джерела глобальної конкурентної переваги?
4. Які основні принципи глобальної конкуренції?
5. Які можна виділити етапи в розробленні глобальної стратегії корпорації?
6. Які явища мають враховувати конкуренти на глобальному ринку?

### *Тестові завдання*

*Дайте одну правильну відповідь.*

1. Глобалізація високих технологій, виробництва, споживання, фінансування призводить до:
  - а) скорочення обсягів продажів продукції, зниження цін, підвищення продуктивності праці суб'єктів господарювання та їх ефективності;
  - б) зростання обсягів продажів продукції, зниження цін, підвищення продуктивності праці суб'єктів господарювання та їх ефективності;
  - в) скорочення обсягів продажів продукції, підвищення цін, зростання продуктивності праці суб'єктів господарювання;
  - г) скорочення обсягів продажів продукції, зниження цін, підвищення продуктивності праці суб'єктів господарювання та їх ефективності;
  - д) усі відповіді неправильні.
2. Кількісні характеристики глобалізації – це:
  - а) процеси регіоналізації та глобальної інституалізації;
  - б) обсяг зовнішньої торгівлі, прямих та портфельних інвестицій, темпи зростання ВВП;
  - в) утворення міжнародних економічних і торговельних організацій;
  - г) обсяг зовнішньої торгівлі, темпи зростання ВВП.
3. Якісні характеристики глобалізації – це:
  - а) обсяг зовнішньої торгівлі, темпи зростання ВВП;
  - б) обсяг зовнішньої торгівлі, прямих та портфельних інвестицій, темпи зростання ВВП;
  - в) процеси регіоналізації та глобальної інституалізації;
  - г) утворення міжнародних економічних і торговельних організацій;
  - д) правильні відповіді «в» і «г».
4. Позитивні явища глобалізації:
  - а) можливість виникнення міжнародних конфліктів;

б) невизначеність цілей, механізмів і наслідків для різних країн та груп населення;

в) сприяння інтернаціоналізації виробництва і технологій;

г) вплив світових криз на економіку однієї держави.

5. Негативні явища глобалізації:

а) поява загрози економічної безпеки для національних економік;

б) сприяння інтернаціоналізації виробництва і технологій;

в) забезпечення стандартизацію ділових процесів;

г) забезпечення розширення методів виробництва товарів, що зумовлює зростання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

6. Основним фактором утворення постіндустріального інформаційного суспільства у високорозвинених країнах є:

а) скорочення часу між винаходом нового товару та його впровадженням, стрімким поширенням інновацій каналами світової торгівлі;

б) формування єдиного світового глобального ринку товарів;

в) інтенсивний розвиток комп'ютерної індустрії, інформаційних технологій;

г) зростання ринку високотехнологічних товарів.

7. Основною тенденцією у сфері інформаційних технологій є:

а) розвиток електронного бізнесу;

б) зростання обсягів продажів товарів та послуг;

в) інтенсивний розвиток промисловості;

г) розвиток мережі Інтернет, яка утворила нову сферу бізнесу.

8. Найважливішою складовою і головним механізмом загальних процесів глобалізації є:

а) підприємства малого і середнього бізнесу;

б) державні підприємства;

в) транснаціональні корпорації;

г) компанії з розробки програмного забезпечення.

9. «Ключові компетенції» як основа конкурентоспроможності компаній характерні для:

а) державних підприємств;

б) підприємств малого бізнесу;

в) транснаціональних корпорацій;

г) венчурних компаній.

10. Кластери – це:

а) сконцентровані за географічними ознаками групи взаємопов'язаних компаній, спеціалізованих постачальників, поста-

чальників послуг, фірм у відповідних галузях, а також пов'язаних з їхньою діяльністю організацій у певних сферах, які конкурують, а разом з тим ведуть спільну роботу;

б) сконцентровані за географічними ознаками групи взаємопов'язаних компаній у певних сферах, які конкурують, а разом з тим ведуть спільну роботу;

в) групи взаємопов'язаних компаній, спеціалізованих постачальників, постачальників послуг, фірм у відповідних галузях, а також пов'язаних з їхньою діяльністю організацій у певних сферах, які конкурують, а разом з тим ведуть спільну роботу;

г) усі відповіді неправильні.

11. Умовою і фактором розвитку глобалізації на мікроекономічному рівні є:

а) діяльність транснаціональних банків, світових фінансових центрів;

б) діяльність транснаціональних корпорацій;

в) діяльність транснаціональних корпорацій, транснаціональних банків;

г) правильні відповіді «а» і «б».

12. Базова конкурентна перевага – це:

а) ситуація, коли фірмі вдається збільшити свою ринкову частку та отримати прибуток, вищий за середній по галузі;

б) надання вищої, порівняно з конкурентами, споживної вартості, яка виправдовує вищу ціну;

в) надання споживачеві однакового, порівняно з конкурентами, рівня споживної вартості за нижчою ціною;

г) правильні відповіді «в» і «б».

13. Реалізована конкурентна перевага – це:

а) надання вищої, порівняно з конкурентами, споживної вартості, яка виправдовує вищу ціну;

б) ситуація, коли фірмі вдається збільшити свою ринкову частку та отримати прибуток, вищий за середній по галузі;

в) надання споживачеві однакового, порівняно з конкурентами, рівня споживної вартості за нижчою ціною;

г) утвердження конкурентної позиції компанії на ринку.

14. Стратегічна конкурентна перевага формується на основі:

а) зростання ринкової частки та отримання прибутку, вищого за середній по галузі;

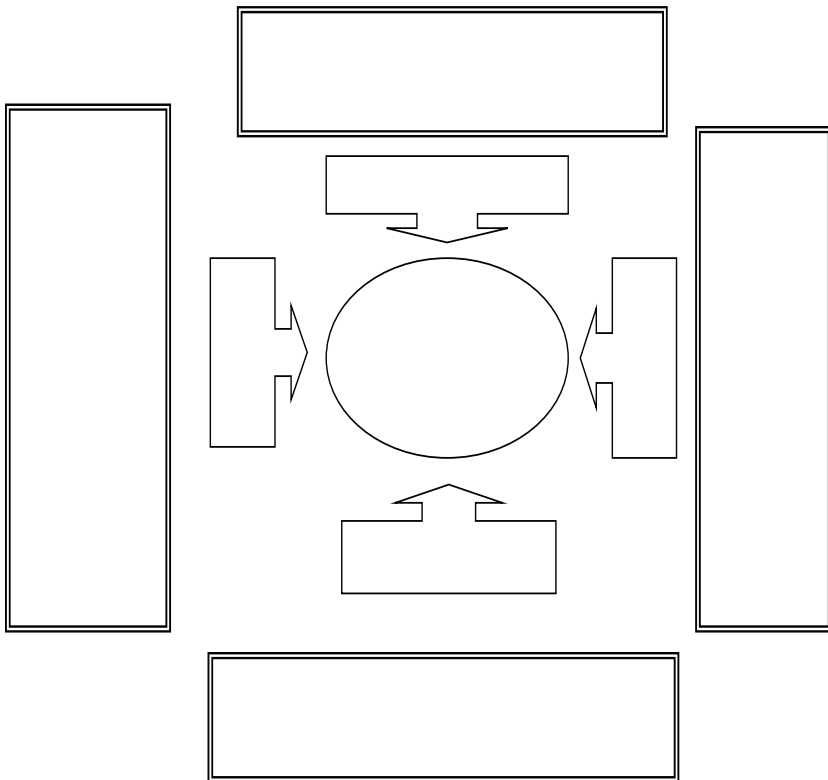
- б) високої споживної вартості, яка виправдовує вищу ціну;
- в) ключових факторів успіху компанії;
- г) конкурентної позиції компанії на ринку.

15. Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, бувають:

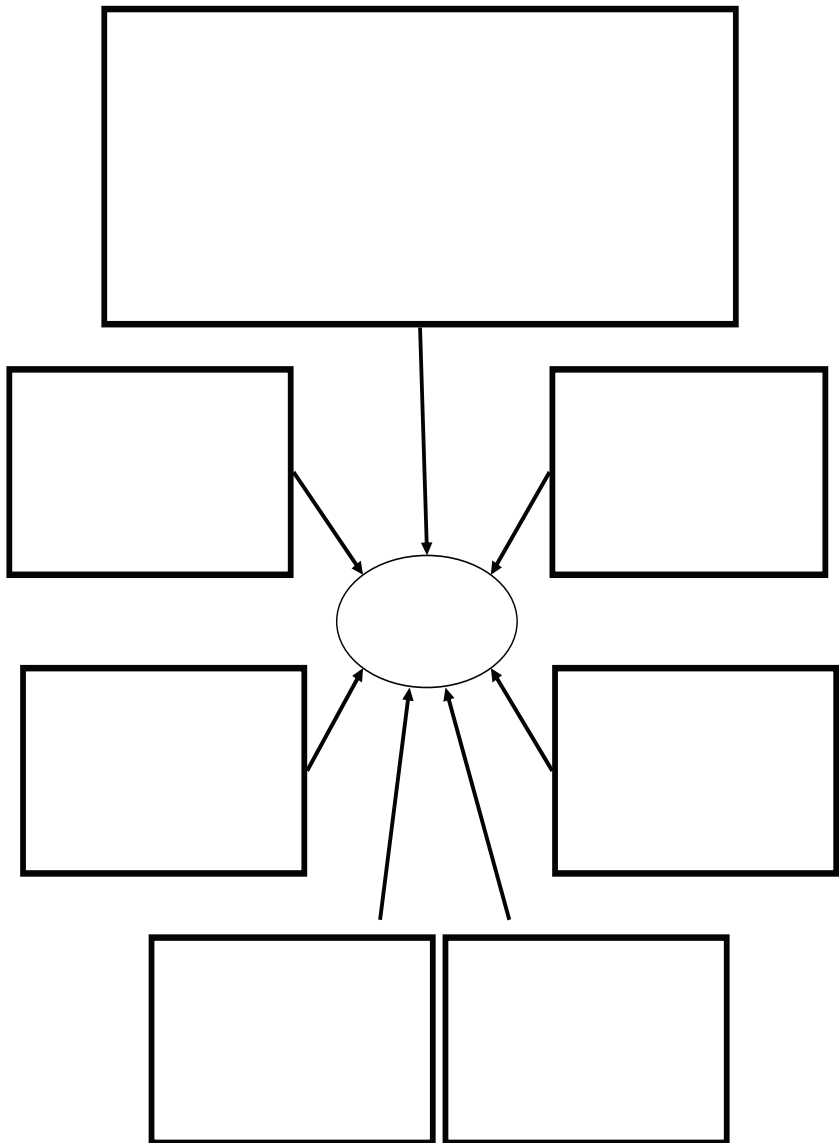
- а) стратегічними або тактичними;
- б) загальними або спеціалізованими;
- в) матеріальними або віртуальними;
- г) зовнішніми або внутрішніми;
- д) правильні відповіді «а» і «б»;
- е) усі відповіді правильні, крім «д».

### ***Вправи***

**1. Заповніть елементи схеми, які розкривають причини (стимули) глобалізації.**



2. Заповніть елементи схеми, які розкривають основні фактори, що впливають на прийняття рішення про вихід на ринок.



## ТЕСТ З ДИСЦИПЛІНИ «Маркетингове управління конкурентоспроможністю»

*Дайте одну правильну відповідь.*

1. Залежно від кількості продавців та особливостей їхньої поведінки конкуренція може бути:
  - а) видова і предметна;
  - б) видова і функціональна;
  - в) монополія і олігополія;
  - г) досконала і недосконала.
  
2. Штучні монополії діють на ринку таким чином:
  - а) стимулюють входження на ринок нових фірм;
  - б) роблять неможливим для підприємств, що не входять до монополії, доступ до ресурсів і сировини;
  - в) не домовляються між собою про частку виробництва продукції, ціну реалізації і частку ринку;
  - г) усі відповіді неправильні.
  
3. Визначте групи параметрів, які характеризують конкурентоспроможність товарів:
  - а) економічні й організаційні;
  - б) економічні, якісні і кількісні;
  - в) технічні, економічні й організаційні;
  - г) якісні, технічні й організаційні;
  - д) усі відповіді неправильні.
  
4. На виробничій стадії фактори конкурентоспроможності бувають такими:
  - а) кваліфікація персоналу, швидкість обслуговування;
  - б) мережа пунктів ремонту та гарантійного обслуговування, якість сервісу;
  - в) вплив на природне та предметне середовища;
  - г) ціна товару, знижка, система оплати.
  
5. Багатофакторний конкурентоспроможності включає такі фактори:
  - а) концепція, якість, ціна;
  - б) передпродажне обслуговування;
  - в) обсяг продажів товару на ринку;
  - г) правильні відповіді «а» і «б».
  
6. Модель п'яти сил М. Портера не враховує:
  - а) стратегії конкуруючих підприємств на ринку;

- б) можливість появи на ринку нових конкурентів;
- в) можливість використання засобів недобросовісної конкуренції;
- г) споживчі характеристики товарів-замінників.

7. Оберіть методики оцінки конкурентоспроможності підприємства, основою яких є визначення сильних і слабких сторін:

- а) SWOT-аналіз, оцінки конкурентоспроможності на основі теорії ефективної конкуренції;
- б) оцінки конкурентоспроможності Ж.Ж. Ламбена, рейтингової оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- в) SWOT-аналіз, оцінки конкурентоспроможності на базі «4Р»;
- г) позиціонування сильних і слабких сторін потенціалу конкурентоспроможності, SWOT-аналіз;
- д) оцінки конкурентоспроможності на основі дослідження внутрішнього середовища, матрична методика оцінки конкурентоспроможності.

8. Методика оцінки конкурентоспроможності на основі теорії ефективної конкуренції передбачає, що найбільш конкурентоспроможні підприємства, – це ті, у яких:

- а) найбільш ефективний збут і розподіл продукції;
- б) найбільш ефективно організована робота всіх структурних підрозділів і служб;
- в) найвища частка ринку;
- г) найбільш ефективно використовуються ресурси, організований збут і сервісне обслуговування.

9. Визначте типи міжнародних стратегій для діяльності компаній на світовому ринку:

- а) стратегія фокусування, стратегія диференціації, стратегія концентрації, стратегія міжнародної експансії;
- б) стратегія ліквідації, стратегія злиття чи поглинання, глобальна стратегія низьких витрат, комутантна стратегія;
- в) стратегія «зняття вершків», силова стратегія, експлерентна стратегія, стратегія міжнародної експансії;
- г) стратегія фокусування, віолентна стратегія, стратегія міжнародної експансії, пристосовницька стратегія.

10. Вкажіть характерні особливості глобальної стратегії фокусування:

- а) продаж фірмою права на використання її власних технологій або на виробництво;
- б) обслуговування ідентичних ніш на кожному стратегічно важливому національному ринку;



в) диференціація товару фірми за одними і тими ж характеристиками в різних країнах;

г) зміцнення національного виробництва (в одній країні) і експорт товарів на зарубіжні ринки.

11. Маркетинговий аспект забезпечення конкурентоспроможності підприємства включає:

а) номенклатуру й асортимент товарів, якість продукції, стиль та методи управління;

б) ціноутворення, обслуговування споживача, дослідження й прогнозування ринку;

в) характер організаційних цінностей, здійснення науково-дослідних розробок, масштаби виробництва;

г) адаптаційні можливості, рекламну діяльність, систему просування та збуту товару.

12. Оберіть базові критерії конкурентоспроможності підприємства.

а) наявність і забезпеченість виробничими ресурсами, ефективність управління виробничим процесом, рентабельність продажів;

б) наявність і забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, забезпеченість і кваліфікація персоналу;

в) система управління організацією, ефективність виробничої діяльності підприємства, конкурентоспроможність продукції;

г) фінансовий стан організації, якість продукції; ціна продукції, рівень завантаження виробничих потужностей.

13. Основні рушійні сили, що викликають зміни в галузі, такі:

а) зростання невизначеності і ризику в бізнесі;

б) перехід споживачів до стандартних товарів від диференційованих;

в) зниження глобалізації в галузі;

г) технологічні зміни.

14. Ключові фактори успіху, пов'язані з технологією:

а) здатність до інновацій у продукції;

б) якість виробництва;

в) власна торгова мережа компанії;

г) привабливі дизайн і пакування.

15. Методичні підходи оцінки конкурентоспроможності регіону включають:

а) кількісні методи і методи рейтингових оцінок;

б) соціальні, виробничі й економічні;

- в) кількісні і якісні методи;
- г) методи рейтингових оцінок і математичні методи;
- д) усі відповіді правильні.

16. Структурний метод оцінки рівня соціально-економічного розвитку регіону включає такі показники:

- а) виробничий потенціал, кадровий потенціал, соціальні показники;
- б) соціальна сфера, сільськогосподарський потенціал, рівень життя;
- в) ресурсний потенціал, кадровий потенціал, соціальні показники;
- г) ресурсний потенціал, демографічні показники, соціальні показники.

17. Всесвітній економічний форум для оцінки конкурентоспроможності країн використовує такі фактори:

- а) доступ до банківських ресурсів, внутрішній економічний потенціал, зовнішньоекономічні зв'язки;
- б) доступ до ринків капіталу, державне регулювання, кредитно-фінансова система;
- в) інфраструктура, система управління, трудові ресурси, науково-технічний потенціал;
- г) політичний ризик, зовнішня заборгованість, форфейтингові послуги.

18. Світовий банк для оцінки конкурентоспроможності країн використовує такі критерії:

- а) політичний ризик, доступ до банківських ресурсів, економічні перспективи;
- б) доступ до ринків капіталу, трудові ресурси, зовнішньоекономічні зв'язки, кредитно-фінансова система;
- в) інфраструктура, державне регулювання, науково-технічний потенціал;
- г) внутрішній економічний потенціал, зовнішня заборгованість, система управління.

19. Сприяння розвитку національної економіки в рамках державної економічної політики здійснюється шляхом:

- а) квотування та ліцензування імпорту;
- б) розширення місткості внутрішнього ринку за рахунок зростання доходів населення;
- в) митно-тарифного регулювання зовнішньої торгівлі країни;

г) застосування протекціоністських інструментів (компенсаційних зборів, антидемпінгового мита, тарифної ескалації).

20. Підтримка національних товаровиробників на зовнішніх ринках здійснюється за допомогою таких макроекономічних інструментів:

а) формування промислово-технологічного сектора економіки країни;

б) впровадження державних норм і стандартів щодо споживчих характеристик товарів, що імпортуються, їх сертифікація;

в) пільгове кредитування;

г) формування розвитку ефективної інфраструктури бізнесу.

21. Негативні явища глобалізації:

а) поява загрози економічної безпеки для національних економік;

б) сприяння інтернаціоналізації виробництва і технологій;

в) забезпечення стандартизації ділових процесів;

г) забезпечення розширення методів виробництва товарів, що зумовлює зростання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

22. Основним фактором утворення постіндустріального інформаційного суспільства у високорозвинених країнах є:

а) скорочення часу між винаходом нового товару та його впровадженням, стрімким поширенням інновацій каналами світової торгівлі;

б) формування єдиного світового глобального ринку товарів;

в) інтенсивний розвиток комп'ютерної індустрії, інформаційних технологій;

г) зростання ринку високотехнологічних товарів.

## Орієнтовний перелік питань для підсумкового контролю

1. Сутність, цілі, завдання маркетингового аудиту підприємства.
2. Сутність конкуренції та її роль у ринковій економіці.
3. Види конкуренції. Маркетингова конкуренція.
4. Ринок і ринкові ніши.
5. Оцінка рівня та інтенсивності конкуренції на ринках.
6. Правове поле конкуренції.
7. Розвиток конкуренції у сучасних умовах.
8. Поняття конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність у маркетингу.
9. Основні принципи оцінки конкурентоспроможності продукції.
10. Оцінка конкурентоспроможності продукції.
11. Взаємозв'язок конкурентоспроможності та споживчої цінності. Запас конкурентоспроможності.
12. Фактори підвищення конкурентоспроможності продукції
13. Підприємство і його місце на національному та міжнародному рівні.
14. Маркетингове конкурентне середовище підприємства
15. Показники і фактори конкурентоспроможності підприємства.
16. Основні напрями і програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.
17. Формування внутрішніх і зовнішніх умов конкурентоспроможності українських підприємств.
18. Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства.
19. Стратегії українських підприємств.
20. Модифікація форм і методів конкуренції.
21. Поле конкурентних стратегій.
22. Типізація стратегій конкурентоспроможності.
23. Конкурентні стратегії у сфері масового виробництва.
24. Конкурентні переваги вузької спеціалізації.
25. Корпоративні стратегії диверсифікації.
26. Конкурентні стратегії у сфері малого бізнесу.
27. Конкурентні інноваційні стратегії.
28. Методики розробки та оцінки ефективності стратегій конкурентоспроможності.
29. Конкурентоспроможність галузі.
30. Конкурентоспроможність національної економіки.
31. Сутність та причини економічного глобалізму.

32. Джерела та фактори досягнення глобальної конкурентоспроможності.
33. Перешкоди на шляху глобальної конкуренції.
34. Розробка та запровадження глобальної стратегії корпорацій.
35. Конкуренція в глобальних галузях.
36. Глобалізація та її вплив на країни з перехідною економікою.
37. Система маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства.
38. Особливості міжнародної конкурентності регіонів.
39. Моделі національних конкурентних переваг.
40. Виникнення та розвиток конкурентоспроможних галузей.
41. Регулювання конкуренції на національному і міжнародному рівнях.

## Література

1. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – Київ: ТОВ «Видавничий дім «Професіонал», 2013. – 448 с.
2. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія / О.І. Драган. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
3. Омельяненко Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Т.В. Омельяненко, Д.О. Барабась, А.В. Вакуленко – К.: КНЕУ, 2006. – 272 с.
4. Піддубний І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / І.О. Піддубний, А.І. Піддубна; за ред. проф. І.О. Піддубного. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 264 с.
5. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. / М. Портер – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
6. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С.М. Клименко, Т.В. Омельяненко, Д.О. Барабась та ін. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.

### *Періодичні видання*

1. Маркетинг в Україні.

### *Інтернет-сайти*

1. Интернет-издание о рекламе и маркетинге [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.marketingmix.com.ua](http://www.marketingmix.com.ua)
2. 4P [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.4p.ru>.

## СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ

### Ситуаційна справа № 1

#### У ПОШУКАХ МОЖЛИВОСТЕЙ ЗА КОРДОНОМ (McDonald's в Україні)

Оскільки компанія «McDonald's» постійно стикається з погрозами на свою адресу у зв'язку з діяльністю в США, вона активно шукає можливості інтеграції за кордоном. Вдалим прикладом є відкриття мережі «McDonald's» в Україні. Георг Кохон кілька років мріяв про відкриття першого ресторану компанії в колишньому Радянському Союзі. Президент «McDonald's Restaurants of Canada», знаючи, що велика кількість українських громадян люблять харчуватися м'ясом, хлібом і картоплею, думав: «Це те, чим ми торгуємо. Це стане для нас неймовірним ринком», навіть не усвідомлюючи, наскільки він мав рацію. У зв'язку з падінням продажів на ринку США через смакові звички американців до 1991 р. єдиними джерелами зростаючого чистого прибутку «McDonald's» стали її 2600 зарубіжних філій. Коли, нарешті, компанія в 1997 р. відкрила свій перший ресторан у Києві, це стало чимось більшим, ніж здійснення мрії Кохона. Це був необхідний крок для фірми, яка переживала застій. Існувала лише одна проблема: Україна відрізнялася від інших країн, де «McDonald's» мав філії. Тому Кохону довелося формулювати правила маркетингу ніби заново.

По-перше, він вирішив, що, оскільки в нього немає конкурентів, вдаватися до реклами в засобах масової інформації або на зовнішніх щитах стане марною тратою грошей. Замість визначення або сегментування ринку він вирішив представити «McDonald's» як відображення широкої концепції, вселяючи українцям уявлення про ресторан швидкого обслуговування. Це передбачало «макдоналдизацію» Києва, міській раді якої належав певний відсоток акцій підприємства. З огляду на те, що українці їдять не руками, а використовують столові прибори, керівництво витратило половину рекламного кошторису на брошури і серветки для підносів з поясненням того, як треба їсти «Big Mac», а не того, чому його треба купити. Воно також утрималося від використання традиційного талісмана – зображення Ronald McDonald, вважаючи, що це лише призведе до нерішучості потенційних покупців. Молоді співробітники з числа киян отримали вказівки виглядати бездоганно веселими і охайними, до чого радянські покупці не були

призвичаєні. Так само і покупців навчили стояти в черзі за американським зразком.

Публіка «McDonald's» виявилася більш ніж сприйнятливою. До того ж протягом року по телебаченню трансливалися побожні репортажі про трудову етику, систему контролю якості та економічності «Big Mac». «Я не думаю, що можна з нальоту прийти на ринок і сказати: „О'кей, ми відкрилися, можна заходити”». Слід чітко усвідомити, чого ви хочете, якщо прийшли сюди», – заявив Кохон про свою стратегію.

Ця логіка спонукала його відмовитися від деяких більш оригінальних страв «McDonald's» і обмежитися гамбургерами. Для отримання належних результатів він домовився з українськими фахівцями про вирощування худоби, аналогічної американським породам, і перші посадки картоплі сорту «Russet Burbank» в Україні. Однак українці не змогли виконати всі пункти домовленості, тому насіння було завезене з ферм компанії в Нідерландах, томатна паста з Португалії, а яблука – з Болгарії.

Хоча Кохон зараз дотримується простого меню, це не означає, що він не думає про подальше розширення ринку. Вже існують плани ввести в меню курчат, тільки-но «Big Mac» завоює популярність. «Який ефект це справить на ринку!» – каже він.

### *Ситуаційна справа № 2*

## **ПРОБЛЕМИ ДЖИНСОВОГО РИНКУ**

**(Levi Strauss & Co.)**

Минуло півтора століття відтоді, як до каліфорнійського кравця Леві Страусса, який іммігрував у 18-річному віці з Баварії до США і займався шиттям тентів для критих возів переселенців, прийшла щаслива ідея скроїти з грубої, але міцної бавовняної тканини зручні штани, прострочивши їх товстою полотняною ниткою і скріпивши для надійності металевими заклепками. Новий винахід першими оцінили американські шахтарі, яким доводилося навколішки повзати вузькими вугільними штреками. «Чудовим штанам», як назвали їх трудівники, не було зносу протягом довгих років. До речі, нещодавно компанія «Лвіайс» придбала за 25 тис. дол. для свого музею зношені, але в непогаму стані шахтарські «джинси», пошиті ще в 1886 р.

На початку ХХ ст. джинсова мода увійшла в звичний побут простого американського народу, а з 1950-х рр. поширилася на весь світ. Деякі модельєри США впевнені, що тривати вона буде вічно, принаймні, доти, поки



у людства не ослабне потяг до подорожей, спортивного дозвілля, демократичного і неформального спілкування. У всіх цих іпостасях джинси будуть на 100 очок попереду будь-якого смокінгу або пишної сукні. Середньостатистичний американець постійно має у своєму гардеробі сім пар джинсів. Щорічно в країні продається 500 млн джинсів, і тільки в 1998 р. сумарний прибуток джинсових компаній склав близько 13 млрд дол.

Ринок США міцно тримає трійка давніх компаній-лідерів на чолі з «Лівайс», яка одна контролює близько половини обсягу продажів. На другому місці – корпорація «ВФ» зі своїми знаменитими моделями «Лі» і «Ренглер», на третьому – фірма «Гесс».

Найбільш популярною продовжує залишатися модель «Лі-вайс-501» з традиційного джинсового матеріалу – деніму, що характеризується класичними пропорціями, сріблясто-блакитним відливом, яскравою строчкою і старомодними залізними гудзиками замість блискавок. Продається вона тільки в престижних фірмових магазинах. Штани з червоною шкіряною міткою (лейблом) на задній кишені, що символізують вищу якість, коштують приблизно 65 дол. Лейбл рудого кольору дешевший, хоча зовні джинси можуть здаватися практично однаковими. Друга за популярністю модель – це «Лівайс-505», більш консервативна з більш тьмяним забарвленням. В основному цю модель купують люди у віці 35-40 років.

А ось молодь останнім часом бойкотує традиційний стиль, вважаючи, що він своє віджив. Підлітки зараз божеволіють від клоунського «Фанні-стайл», і чим безглуздіший, химерніший вигляд, тим краще. Молодіжна «джинса» зараз – це навмисно мішкваті штани з прямими брючинами, ширина яких ніяк не має бути меншою 50 см, і глибокими накладними кишенями. Якщо ця хламида дістає тільки до гомілки, то штани вважаються шортами. Звичний синій і блакитний кольори потихеньку починають розбавляти іншими відтінками.

Втім такі шати більш поширені серед юнаків. Неодмінні атрибути до них – скейт-борд або роликові ковзани. Дівчата ж кинулися в іншу крайність, одягнувши себе в обтягнуті, укорочені джинси, що застібаються нижче талії. Головний атрибут цього «прикиду» – виставлений на загальний огляд пупок. Особливо мальовничо все це виглядає на смаглявих товстущках десь у чорношкірих районах Нью-Йорка.

Дизайнери вважають, що мода на джинси «з наворотами» нагадує божевілля початку 1980-х рр. Але тоді це був просто зигзаг моди, а тепер все робиться по «науці», з благословення таких весесвітньо відомих модельєрів, як Ральф Лоран, Томмі Хільфіджеральд або Донна Каран, за якими стоїть потужна швейна промисловість і глибоке вивчення тенденцій ринку.

Відтіснивши джинсових гігантів, ініціативу тут перехопили порівняно невеликі фірми, що з'явилися кілька років тому: «Геп», «Келвін Кляйн», «Арізона» та інші, які мають мережі власних магазинів одягу. Джинси там можна придбати за тридцятьку. «Ці фірми тримають постійний зв'язок з покупцями через свої «сторінки» в Інтернеті, через опитування підлітків прямо на вулицях. Наприклад, фірма «Смол» таким чином з'ясувала, що молодіжні смаки задовольнить аплікація або вишивка на задній кишені джинсів, зображення стилізованого героя популярних мультфільмів – такого собі особистого талісмана володаря кожної пари штанів. Задумка окупила себе з лишком – прибутки фірми різко зросли.

Гранди джинсової індустрії, відчувши, що прогавили черговий виток моди, спішно кинулися надолужувати згаяне, щоб не дати жвавим конкурентам розширити завойовані плацдарми. Корпорація «Гесс» навіть змушена була знизити вартість своєї базової моделі на 10 дол. «Лівайс» швидко перекроїла свою срібну (молодіжну) серію під випуск широких штанів з червоними етикетками і щосили рекламує новий джинсовий денім, в який вплетено волокно кевлар, що використовується при виготовленні куленепробивних жилетів. Крім цього, швейники розробляють денім, що володіє цілющими властивостями, вбирає вологу або виділяє приємні запахи. І не виключено, що в майбутньому, крім кольору і фактури, показником престижності моделі буде її вишуканий аромат.

### ***Як ковбойські штани стали унікальним одягом***

Р-раз, і влучним пострілом він збиває капелюх з голови супротивника. Два – і одним махом схопившись у сідло, пришпорює свого коня... З чим у вас асоціюється подібний образ відважного ковбоя? Справжній ковбой безстрашний, володіє зброєю, сидить на коні як влитий і ... носить джинси. Правда, зараз джинси – привілей не тільки хлопців з Дикого Заходу.

Винайшов джинси, як уже зазначалося, Леві Страусс. У Сан-Франциско, місті золотошукачів, він почав пропонувати міцні робочі штани спочатку з парусини, а потім із саржі. Спочатку «джинси-першопрохідці» були коричневого кольору, але з появою синтезованої фарби індиго стали випускатися темно-сині джинси. Ще один винахід Страусса – зміцнення кутів кишень металевими заклепками, що помітно збільшило їх довговічність. У 1873 р. Леві запатентував свої «джинсові» ідеї. Тодішні джинси коштували всього 1 дол. 46 центів.

До сьогоднішнього дня фірма «Лівайс» вважається символом джинсового продукції.

### ***Фірма джинсами торгує***

Ще одним джинсовим королем стала фірма «Lee Raider», заснована Генрі Девідом Лі, якому належать два нововведення: Лі першим замінив гудзики на блискавку, а потім ввів перший атрибут джинсової продукції – лейбл (ярлик). Джинси «Wrangler» (на ринку з початку 1930-х рр.) спочатку створювалися як одяг для ковбоїв – пастухів і наїзників. Незабаром був налагоджений випуск джинсів «Wrangler» з блискавкою замість гудзиків: вважалося, що гудзики незручні і навіть небезпечні для наїзників, оскільки на них може намотатися грива коня.

До інших популярних фірм можна віднести «Jordache», «Calvin Klein», «Big Star» та ін.

Якщо розглядати джинсову моду «від кутюр», то перші кроки в цьому напрямі були зроблені тільки на початку 70-х рр. Моделі джинсів П'єра Кардена і Валентино, Армани і Версаче були орієнтовані на елітарних покупців, що віддають перевагу ексклюзивним речам. Лише модельєри дому «Ніна Річі» вважають джинси символом недбалості і поганого смаку.

Джинсова індустрія свято шанує традиції Леві Страусса. Сучасні джинси, як і за часів золотошукачів, забезпечують хороший захист від вітру і холоду, не пропускають вологу і пил, не мнуться, не витягуються, тримають форму.

### ***Упустіть на джинси бетонну плиту***

Головна особливість джинсів – це те, що вони витримують навантаження до 100 кг. Фірмові джинси знайти на вуличному прилавку дуже важко, але можливо. Джинси найчастіше стають об'єктом для підробки. Найпростіший спосіб розпізнати підробку – вивернути джинси навиворіт і перевірити ретельність обробки швів. На справжніх джинсах внутрішній шов – подвійний, виконаний особливими жовтими шовковими нитками, написи на заклепках відповідають назві (заклепки на пластмасовій ніжці – підробка). Необхідно пам'ятати, що хороші фірми використовують не пластмасові, а тільки металеві блискавки.

Наостанок кілька цифр. Підраховано, що американці купують у середньому тільки 16-ту з приміряних пар і зношують за рік близько трьох-чотирьох пар джинсів. Звичайний європеець купує джинси трохи рідше – дві-три пари на рік. Росіяни щодо джинсової моди менш педантичні.

**ТОКІЙСЬКИЙ ДІСНЕЙЛЕНД**  
**(Walt Disney Imagineering, Tokyo Disney Resort)**

У 1984 р. токійський «Діснейленд» підбив підсумки першого року своєї роботи, хоча з часу укладення договору між американською корпорацією «Уолт Дісней» і японською компанією «Орієнтал Ленд» пройшло п'ять років, витрачених на розробку проекту. Корпорація «Уолт Дісней» не здійснювала фінансування операцій в Токіо, а лише надала генеральний план, проекти, виробничі потужності та підготувала кадри для проведення будівельних робіт, а також провела консультації щодо завершення будівництва основних споруд. Більше 10 млн людей (9% яких приїхали з інших азіатських країн) познайомилися з парком, витративши 355 млн дол. Ця цифра перевищила очікувану суму на 155 млн дол. Таким чином, токійський «Діснейленд» швидко став рентабельним. Наплив відвідувачів зростав, і в 1990 р. парк відвідали вже понад 14 млн чол., що перевищило рівень відвідуваності «Діснейленду» в Каліфорнії та склало половину від рівня відвідуваності парку, розташованого у Флориді. Токійський «Діснейленд» виявився майже точною копією двох американських парків. Показники були виконані англійською мовою, відвідувачам пропонували в основному страви американської кухні. Керівництво компанії «Орієнтал Ленд» вирішило зробити так, щоб у відвідувачів залишалося відчуття дотику з оригіналом. Той факт, що парк в Токіо майже ідентичний паркам Сполучених Штатів, приховує все різноманіття проведених операційних робіт. Найважливішими серед них стали методи реклами. Компанія «Уолт Дісней» доручила підготовку реклами в США співробітникам власного штату, в Японії корпорація вдалася до послуг місцевих фірм для адаптації до культурної специфіки. Однак культурні відмінності існують навіть всередині самої Японії (рекламні оголошення за межами Токіо мають інформативний характер, а в столиці – розважальний).

Успіх токійського «Діснейленду» підвів компанію «Уолт Дісней» до думки про розширення ринку і вихід до Європи. У 1986 р. було підписано договір з французьким урядом. Підставою для його підписання стала наявність трьох істотних конкурентних переваг: розташування Парижа в центрі Європи; величезна кількість туристів, які щороку відвідують столицю Франції; наявність рівнинної території в безпосередній близькості від Парижа. Переговори закінчилися на тому, що корпорація «Уолт Дісней» погодилася на придбання у власність 49,9% парку «Євро-Дісней», що передбачало інвестиції, які забезпе-

чують інфраструктуру парку, включаючи готелі, торгові центри, кемпінги та інші споруди. Впевненість корпорації в успіху цього підприємства базувалася на тому факті, що в 1990 р. американські парки відвідали 2,5 млн європейців.

Незважаючи на економічні вигоди, у Франції побоювалися, що його створення буде ще одним кроком на шляху до витіснення французької культурної традиції і заміни її американською. Книга, яка за суджує рішення уряду Франції про будівництво парку, стала в країні бестселером. Критики назвали «Євро-Дісней» культурним «Чорнобилем», а голова корпорації «Уолт Дісней» був закиданий яйцями під час свого візиту в Париж.

Акторові Іву Монтану вдалося якнайкраще висловити настрої більшості французів: «Теніски, джинси, гамбургери – ніхто нам не нав'язував цих речей. Вони нам самі сподобалися». Компанія «Уолт Дісней» спробувала парировати таку різку критику, заявивши у французькій пресі, що Дісней – француз за походженням і що його справжнє прізвище Д'Ісінї, а зовсім не Дісней. Корпорація також дала згоду на те, що всі текстові знаки на території парку будуть виконані французькою мовою.

#### *Ситуаційна справа № 4*

### **ПОЗИЦІОНУВАННЯ КОМПАНІЇ: СЛАБКІ І СИЛЬНІ СТОРОНИ (AB Electrolux)**

Шведська компанія «Electrolux» – найбільший виробник товарів у світі, лідер європейського ринку (ринкова частка 20%). Група «Electrolux» об'єднує понад 600 компаній в 40 країнах світу. За 10 років «Electrolux» купила близько 200 фірм. Політика придбання фірм особливо посилилася з метою завоювання нових ринків збуту в Італії, США, Іспанії. У широкій присутності на світовому ринку керівництво компанії бачить можливість посилення тиску на конкурентів.

У США компанія витратила 250 млн дол. на купівлю будинків і споруд, але нові фабрики з'явилися не так швидко, як хотілося б. Роздрібні фірми віддавали перевагу більш дешевим пропозиціям. Прибуток компанії скоротився більше ніж на половину. Компанія вирішила сконцентрувати свої зусилля на випуску електроприладів, де вона особливо була сильною. Було вирішено неприбуткові напрями бізнесу диверсифікувати і скоротити виробництво.

У продажах компанії основне місце займають електроприлади. Їх асортимент достатньо широкий. Це побутові електроприлади, елек-

троапаратура, кондиціонери, праски, обладнання для ванної, кухні, догляду за підлогою, електроприлади громадського користування (обладнання для промислових пралень, великі морозильні камери, обладнання для хімчисток), обладнання для садівників.

За останні роки обсяг продажів електрообладнання та побутових електроприладів скоротився вдвічі. Єдиним прибутковим сектором залишлось електрообладнання громадського користування.

Для електротехнічної промисловості характерні наявність великих корпорацій і їх зростаюча концентрація. У 1980-ті роки «Philips» обійшов за рядом показників «Electrolux» і «General Electric». Стратегія цієї компанії була спрямована на поліпшення якості та прибутковості виробництва, базуючись на трьох головних принципах: слідувати меті досягнення ефективності виробництва шляхом поліпшення якості продукції; промислове придбання відносити на баланс компанії; оновити структуру компанії, створивши нову команду менеджерів.

У пошуках конкурентних переваг компанії шукають нові і більш ефективні шляхи розвитку, управління і використання своїх переваг.

«Philips» підвищує якість обслуговування, гарантує заміну дефектного обладнання протягом 12 місяців. У Великобританії компанія встановила «телефон турботи про клієнтів». Постачання запасними частинами протягом 10 років. Клієнту повертаються гроші, якщо майстер не з'явився протягом двох днів після виклику. Компанія пропонує також фінансові послуги, що включають розстрочку платежу. Ключ до успіху в маркетингу – в єдності сильного продукту і його марки, конкурентоспроможних цін і ефективної системи логістики. Для досягнення цілей компанії було розроблено трирічний маркетинговий план з розбивкою за ринковими сегментами.

Сегментація європейського ринку електроприладів ускладнюється великою кількістю культурних і національних відмінностей. Виробникам доводиться враховувати смаки і вимоги споживачів. Так, користувачі пральних машин в Англії віддають перевагу машинам з фронтальним завантаженням, в той час як французи – з верхнім.

«Electrolux» надає сегментації першорядне значення в маркетингу, вважаючи її єдиним способом для правильної оцінки ринкової ситуації. Компанія використовує метод «Всеохоплюючий погляд», який дозволяє вирішити такі питання, як вартість товару, думка, ставлення, очікування, поведінка клієнтів, схожість і відмінність між ними. Отримана інформація та її правильне використання дають можливість скоротити витрати на маркетинг і підвищити його ефективність.

Основні особливості комплексу маркетингу компанії «Electrolux» зводяться до таких положень. Позиціонування товару ґрунтується на

принципі досягнення технологічного та якісного лідерства на ринку електротехнічних товарів. Відмінні переваги забезпечуються як у розрахунку на різних торговців, так і на споживачів, за рахунок позитивного іміджу фірми, яка перевершує конкурентів. Так само як і конкуренти, «Electrolux» приділяє увагу післяпродажному обслуговуванню, швидкості доставки і умовам платежу.

Компанія у своїй практиці використовує як міжнародні, так і регіональні марочні назви, що дозволяє враховувати місцеві традиції і відмінності.

Організація маркетингової діяльності побудована таким чином, що за кожен марку відповідає один керуючий, до компетенції якого входить контроль за реалізацією відповідного комплексу маркетингу і відповідністю товару зразкам марки.

Відділ маркетингу співпрацює з відділом розвитку, щоб вироблені товари найбільше відповідали очікуванням клієнтів. До традиційного набору стандартних якостей (гарна якість, економічність у використанні, відповідні розміри) останнім часом додався підвищений інтерес до дизайну.

Для кожного сегмента пропонується три-чотири варіанти товару, призначеного для покупців з відповідним рівнем доходу, що дозволяє охопити сегмент повністю.

Компанія вважає найважливішим компонентом свого ринкового успіху співпрацю і створення тісних ділових контактів з учасниками каналів розподілу. У зв'язку з цим необхідна координація всієї збутової мережі від виробництва до споживання послуг споживачеві на різних умовах розподілу. Вибір каналу розподілу компанія пов'язує з позиціонуванням товару, маркетинговою інфраструктурою і тенденціями розвитку ринків.

### *Ситуаційна справа № 5*

## **ГІГАНТ «ІБМ» ЙДЕ З РИНКУ СУПЕРКОМП'ЮТЕРІВ (International Business Machines Corporation)**

Одну з найбільш прикрих поразок, які випали в останні роки на долю «ІБМ» (комп'ютерної фірми № 1 світу), компанія зазнала в гонці зі створення суперкомп'ютерів від невеликої «Крей рісерч», що спеціалізується саме в цій сфері. Суперкомп'ютери виробляються штучно – у всьому світі їх встановлено лише кілька десятків, а використовуються в основному військовими, метеорологами і авіаконструкторами. Зате коштувати кожна машина може десятки мільйонів доларів а

прибутковість виробництва суперкомп'ютерів настільки велика, що виробники інших типів ЕОМ можуть їй тільки заздрити. Однак і витрати на їх виробництво величезні. Розробка найпотужніших зі створених людиною обчислювальних машин потребує великих витрат і кращих кадрів. З міркувань престижності «ІБМ» довго не хотіла покидати цей сегмент ринку. Але найсильніші інженери компанії, звичайно, працювали над більш масовою продукцією – великими комп'ютерами (мейнфреймз), робочими станціями і персональними комп'ютерами, від успіхів у випуску яких залежала доля концерну. А до початку 1990-х років прийшла і пора жорсткої економії коштів. В умовах падіння попиту на мейнфреймз і цінової війни на ринку персональних комп'ютерів «ІБМ» вперше у своїй історії зазнала мільярдних збитків.

У 1993 р. «ІБМ» після десятиліть змагання з «Крей» пішла з ринку, припинивши фінансувати розробку нового покоління «числогризів» (сленгове позначення суперЕОМ). А вже 1994 р. приніс сенсацію – суперкомп'ютери почали використовувати для розрахунків біржової гри. Усі вигоди від появи нового шару багатих клієнтів, зрозуміло, отримала «Крей» – «хитрий лис», яка перемогла гіганта.

### *Ситуаційна справа № 6*

## **«ПОРШЕ» ВИКОРИСТОВУЄ АВТОМОБІЛЬНІ ГОНКИ ДЛЯ РЕКЛАМИ КОМПАНІЇ**

**(Porsche AG)**

Одна з дуже ефективних форм реклами автомобілів – створення їх виробниками спеціальних машин для участі в гонках «Формули-1» (так називають змагання найпотужніших і швидкісних автомобілів). Зрозуміло, що на витратах ніхто з фірм – учасників перегонів економити не може. Дешевий і поганий автомобіль прийде останнім і замість реклами компанія сама організовує собі антирекламу. Бере участь у гонках і компанія «Порше» (ФРН). Ось чому, через малі розміри фірми, це обертається для неї збитками. На створення єдиного примірника гоночної машини, що не підлягає продажу, вона витрачає 30 млн євро, а звичайних автомобілів випускає всього 30 тис. на рік. Легко підрахувати, що при купівлі «порше» кожен клієнт повинен доплатити 1000 дол. буквально ні за що або, точніше, за те, що компанії необхідно відшкодувати свої витрати на рекламно-гоночного монстра. Ясно, що націнка аж ніяк не приваблює покупців.



## *Ситуаційна справа № 7*

### **ТРИ НАПРЯМИ ІНВЕСТИЦІЙ І ДОЛЯ СВІТОВОЇ ХІМІЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

**(Interessen-Gemeinschaft Farbenindustrie AG)**

Один з найбільш показових прикладів вирішального значення великомасштабних інвестицій для ринкового успіху віолентів дає досвід хімічної промисловості, яка виникла наприкінці позаминулого століття. За всіма об'єктивними економічними критеріями домінувати в цій галузі мали б англійські фірми. Дійсно:

а) синтез анілінових барвників, що довгі роки були найважливішим продуктом галузі, був вперше здійснений англійцем В. Перкіном у 1856 р.;

б) за рівнем розвитку Англія на той час обганяла всі інші країни;

в) в Англії були найбагатші джерела сировини (найбільш підходящі сорти вугілля) і ринки збуту (найбільша у світі текстильна промисловість).

Історія ніби поставила чистий лабораторний експеримент, віддавши всі можливі переваги англійцям, – усі, крім однієї, але найважливішої. Англійські текстильні фабриканти, які фінансували дослідження у сфері хімії, не наважилися піти на масштабні інвестиції за межами свого традиційного бізнесу. Їх лякало створення великих хімічних заводів – довгі роки вони намагалися випускати дрібні партії фарб тільки для потреб власного текстильного виробництва. Для продажу хімікатів не була пристосована і їх збутова мережа. А найкращі менеджери займалися текстилем.

Перевага «першого ходу» була без бою віддана німецьким компаніям BASF, Bayer та Hoechst. І, як виявилось, ненадовго: через століття у світовій хімії лідирує та ж сама трійка.

## *Ситуаційна справа № 8*

### **НОВІ ГАЛУЗІ ФІРМИ «ІНТЕЛЕКТ»**

**(розроблено В.М. Шевченко)**

До середини серпня 1999 р. на фірмі «Інтелект» склалася складна психологічна ситуація, яка була наслідком економічних проблем. Часті перебої з роботою і зростаюча заборгованість фірми із заробітної плати стали причиною прогулів співробітників, їх зневажливого ставлення до службових обов'язків та безлічі конфліктів. Назар Оме-

лянович, єдиний власник фірми, вирішив роз'яснити людям ситуацію, що склалася, її причини, а також перспективи, які і покликані, на його думку, забезпечити зацікавленість в роботі. Він оголосив, що в неділю відбудуться загальні збори, на які запрошуються всі співробітники фірми – від головного бухгалтера до будівельників. Незважаючи на вихідний день, люди прийшли, оскільки хотіли зрозуміти, що відбувається у фірмі, на що можна сподіватися і чи варто пов'язувати з нею своє майбутнє.

У своїй промові Назар Омелянович особливу увагу приділив рентабельності майбутнього виробництва і запланованим ставкам заробітної плати персоналу:

«Ми вже зараз маємо контракт на поставку 480 м<sup>3</sup> пиломатеріалів за ціною 240 дол. США. Зараз на складі лежить 860 м<sup>3</sup> пиловочника, який необхідно переробити протягом місяця – тоді ми зможемо виконати умови контракту і отримати близько 3,1 млн грн доходу, що дасть нам можливість виплатити борги із заробітної плати і податків, придбати нове обладнання і розширити виробництво пиломатеріалів. Крім того, на сьогодні ми заготовили близько 300 т металобрухту, який після отримання ліцензії також можна буде вигідно продати. Проблемаю є те, що зараз нам не вистачає оборотних коштів, щоб здійснити ці дві угоди. Живі гроші потрібні на отримання ліцензій, оплату залізничного тарифу і ремонт деревообробного обладнання. Відсутність необхідних коштів не є, на мій погляд, серйозною проблемою. Ми плануємо отримати банківський кредит, і для цього я підготував інвестиційний проект, з яким кожен з вас може ознайомитися. Цей документ на цей час розглядається кількома банками, і, я впевнений, буде схвалений. Дуже важливим є те, що налагоджене виробництво дозволить нам структурувати нашу діяльність, упорядкувати фінансові та матеріальні потоки і організувати ефективну роботу управлінського персоналу. Я можу вирішити поточні проблеми з грошима і, як бачите, можу забезпечити успішне майбутнє нашої фірми. Але я не здатний зробити все одноосібно, тому прошу вас докласти всіх зусиль для досягнення нашого спільного успіху. На мій погляд, найнеобхіднішим для нас є порядок. У нас кожен зайнятий або першою-ліпшою справою, яка його абсолютно не стосується, або тим, що не приносить ніякої користі.

Я прошу вас наступного тижня обдумати свою позицію і позицію свого відділу в організації, викласти свої думки на папері і подати мені у вигляді посадової інструкції, положення про підрозділ або документа з аналогічним змістом. Потім ми обговоримо ваші пропозиції і будемо створювати організаційну структуру нашої фірми...»

До речі, Назар Омелянович став підприємцем у 1990 р., коли спільно зі своїм другом зайнявся виготовленням і реалізацією взуття, торгово-закупівельною діяльністю. Для виробництва взуття партнери купили гараж, де і була організована майстерня. Продаж взуття приніс певний дохід, і Назар Омелянович мав намір розширити справу, орендувати великі площі і встановити там обладнання. Однак цю ідею не вдалося реалізувати, оскільки ринок взуття до 1993 р. був насичений.

Проте, наявність добре обладнаного гаража навела на думку створити на його базі майстерню з ремонту автомобілів. На жаль, між партнерами виникли суперечки, і вони припинили спільну діяльність.

### ***Торгівля***

У 1993 р. Назар Омелянович заснував в Одесі товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Південь», орендував ангар і створив на його основі оптову продуктову базу. Крім того, фірма відкрила магазин з продажу телевізійної техніки вітчизняного та імпортного виробництва. Радіотехніку в магазин і продукти для бази фірма закуповувала у міських оптовиків. До 1994 р. бізнес стрімко змінювався. У місті з'явилося кілька десятків торгових точок з продажу радіотехніки, на оптовому ринку продуктів також посилилася конкуренція.

«Торгівля не дуже складна справа, вона здатна приносити дохід, – сказав з цього приводу Назар Омелянович, але, на мою думку, фірма повинна торгувати, перш за все, своїми „мізками“. Ми повинні робити щось складне настільки краще інших, щоб ні у споживачів, ні у потенційних конкурентів не могло виникнути найменшого сумніву в нашому лідерстві. І робота обов'язково повинна бути творчою. Я хочу зібрати на своєму підприємстві кращих людей і вирішувати найскладніші завдання».

### ***Будівництво***

Сферою застосування своїх задумів Назар Омелянович обрав будівництво, точніше, в основному проектні роботи. Він створив ще одну фірму «Архітектор», сформував групу інженерів і проєктувальників, найняв робітників. Фірма виконувала проєктні та будівельні роботи, але будівельна галузь перебувала на спаді, і платоспроможних клієнтів в Одесі практично не було.

У 1997 р. Назар Омелянович переніс основну діяльність своїх фірм з Одеси до Чорноморська. Бізнес сконцентрувався в основному на проєктних і будівельних роботах і оптовій торгівлі. Тут Назар Омелянович заснував ще одну фірму «Торгінтерсервіс», яка спеціалізувалася на торгових операціях. Ця фірма заснувала офшорну компанію в Андорі для зниження податкових платежів.

У 1995 р. в Одесі Назар Омелянович планував розгорнути діяльність ще однієї своєї новоствореної фірми «Агропрофі». Він планував

організувати з новим партнером сільськогосподарське виробництво. Фірма орендувала ділянку землі і закупила сільськогосподарську техніку. Однак планам не судилося збутися: з вини партнера підприємство загрузло в боргах раніше, ніж почалася виробнича діяльність.

### ***Нові схеми***

Будівельні роботи потребували значних капіталовкладень, але погано оплачувалися замовниками. Тому фірми Назара Омеляновича, об'єднані спільними ресурсами, поступово втрачали свої оборотні кошти. Криза 1998 р., окрім безлічі проблем фінансових структур, принесла безліч можливостей для виробничих експортно орієнтованих підприємств. Падіння курсу вітчизняної валюти зробило експорт продукції, виконаної за світовими стандартами, дуже прибутковим. Тож можливість організації високорентабельного виробництва стала реальністю, і директор спроектував дві нові «схеми» бізнесу.

Перша «схема» – це організація заготівлі металевого брухту в с. Усатово; собівартість заготовки невелика, ресурси брухту практично невичерпні, а зростаюче виробництво металу на вітчизняних металургійних комбінатах гарантує збут продукції. Фірма «Торгінтерсервіс» найняла бригаду робітників і забезпечила їх необхідною технікою та інструментами.

Друга «схема» – це організація лісозаготівлі та деревообробного виробництва, здатного випускати продукцію, конкурентоспроможну на світовому ринку.

Фірма «Південь» придбала необхідне обладнання для лісозаготівлі, орендувала спеціальний автотранспорт і трактори. У селищі під Чорноморськом фірма купила ангар, в якому розмістився деревообробний цех, здатний випускати до 34 кубометрів високоякісних пиломатеріалів на добу. Навесні 2000 р. директору вдалося укласти ряд дуже вигідних контрактів на поставку пиломатеріалів і металу. Справа залишалася за малим – знайти «живі гроші» для запуску лісопильного цеху, отримання ліцензій, оплати залізничного тарифу і деяких інших статей витрат.

Назар Омелянович говорить про діяльність своїх фірм:

«У бізнесі немає нічого складного, необхідно знайти сферу прикладання своїх зусиль і грошей, здатну принести адекватний результат. Необхідно побудувати в цій сфері жорстку структуру (схему) виробництва кінцевого результату і заробляти гроші. У наш час великий бізнес в Україні неповороткий та інертний, він здатний існувати, але не вивести країну з кризового становища. Малі фірми оперують в основному на внутрішньому, більш того, місцевому ринку, де платоспроможність покупця є низькою. Тому малі підприємства також не спроможні заробляти гроші і забезпечувати економічне зростання.

Основою процвітання нашої економіки мають стати середні за розмірами підприємства, що виробляють товари, які користуються попитом на зовнішньому ринку. Реалізація їх продукції забезпечить високу норму прибутку і принесе живі гроші в економіку. Такі підприємства здатні платити високу заробітну плату своїм робітникам і податки, вони зроблять платоспроможним внутрішній ринок країни...

У той же час бізнесом потрібно ефективно управляти, тому ми повинні побудувати жорстку систему організації. Я хочу об'єднати свою справу в єдину структуру з чітким розмежуванням обов'язків і відповідальності, з прозорими фінансовими потоками...»

### ***Структура компанії***

Структура бізнесу Назара Омеляновича складається з трьох малих фірм, єдиним засновником яких він є.

Всіма фірмами фактично управляє Назар Омелянович особисто.

Організацією поточної роботи в кожній із сфер діяльності (будівництво, лісозаготівля, деревообробка, заготівля металобрухту) займається керуючий, безпосередньо підлеглий Назару Омеляновичу. Назар Омелянович сам контролює більшість поточних питань, пов'язаних із постачанням, збутом продукції, набором персоналу і т. ін.

### ***Епізод з постачальниками***

Для проведення робіт на одному з будівельних об'єктів виконроб терміново вимагав велику партію цвяхів. На складі цвяхів не було, як не було в той момент і грошей на їх закупівлю. Назар Омелянович доручив співробітнику дістати цвяхи. Той виконав доручення і, використавши свої ділові зв'язки, домовився про постачання потрібної кількості цвяхів. Однак Назар Омелянович уже знайшов необхідні цвяхи за допомогою іншого свого співробітника і відмовився від варіанта, запропонованого першим, який заявив, що надалі не буде виконувати подібні доручення, оскільки його поставили в незручне становище перед знайомими, і тепер він змушений вирішувати з ними наслідки відмови від поставки.

Необхідність одноосібного контролю всіх процесів на фірмі Назар Омелянович пояснює так:

«Одна з найсерйозніших наших проблем – кадрова. Робочі на Тайвані працюють незрівнянно краще наших. Наші люди не здатні відповідально виконувати доручену роботу, вони завжди шукають всілякі лазівки для того, щоб поменше працювати і більше отримувати. На цій основі процвітають злодійство і безвідповідальність. Мій досвід показує, що, якщо хочеш щось зробити, зроби це сам. Довіряти важливе питання комусь безглуздо, оскільки справа буде провалена. Тому я змушений сам вирішувати все, не покладаючись на персонал фірми».

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

Варіант обирається за сумою останніх двох цифр залікової книжки здобувача.

### Варіант 1

Здійсніть діагностику конкурентоспроможності підприємств на ринку. Значення параметричних показників відповідності вимогам споживача на ринку для визначення корисності товарів різних виробників наведені в таблиці:

Характеристика	Постачальник				
	1	2	3	4	5
Ціна споживання	1,0000	0,9745	0,9725	0,8855	0,8125
Дизайн	1,0000	1,0000	0,9515	0,8725	0,9585
Потужність	0,2463	0,4565	0,3585	0,4575	0,5565
Гарантійний строк	0,5000	0,3540	0,4500	0,4055	0,6580
Технічні характеристики	0,7855	0,7745	0,6845	0,6535	0,7295

*Довідка:* якість товару становлять характеристики дизайну (7%), потужності (33%), гарантійного строку (20%), технічні характеристики (40%).  
Корисність товарів складається з ціни (50%) та якості (50%).

### Варіант 2

Здійсніть діагностику конкурентоспроможності підприємств на ринку. Значення параметричних показників відповідності вимогам споживача на ринку для визначення корисності товарів різних виробників наведено в таблиці:

Характеристика	Постачальник				
	1	2	3	4	5
Ціна споживання	1,0000	0,9945	0,8825	0,8555	0,8025
Дизайн	1,0000	1,0000	0,9515	0,8725	0,9585
Потужність	0,2563	0,4565	0,3585	0,4575	0,5565
Гарантійний строк	0,5100	0,3540	0,4500	0,4155	0,6580
Технічні характеристики	0,7855	0,7745	0,6845	0,6535	0,7295

*Довідка:* якість товару становлять характеристики дизайну (9%), потужності (31%), гарантійного строку (28%), технічні характеристики (32%).

Корисність товарів складається з ціни (30%) та якості (70%).

### Варіант 3

Здійснить діагностику конкурентоспроможності підприємств на ринку. Значення параметричних показників відповідності вимогам споживача на ринку для визначення корисності товарів різних виробників наведено в таблиці:

Характеристика	Постачальник				
	1	2	3	4	5
Ціна споживання	1,000	0,8845	0,9725	0,8555	0,9025
Дизайн	1,0000	1,0000	0,9515	0,8725	0,9585
Потужність	0,2563	0,4565	0,3585	0,4575	0,5565
Гарантійний строк	0,5000	0,3540	0,4500	0,4055	0,6580
Технічні характеристики	0,7855	0,7745	0,6845	0,6535	0,7295

*Довідка:* якість товару становлять характеристики дизайну (5%), потужності (35%), гарантійного строку (25%), технічні характеристики (35%).

Корисність товарів складається з ціни (40%) та якості (60%).

### Варіант 4

Здійснить діагностику конкурентоспроможності підприємств на ринку. Значення параметричних показників відповідності вимогам споживача на ринку для визначення корисності товарів різних виробників наведено в таблиці:

Характеристика	Постачальник				
	1	2	3	4	5
Ціна споживання	1,0000	0,9855	0,8775	0,8595	0,8125
Дизайн	1,0000	1,0000	0,9515	0,8725	0,9585
Потужність	0,2563	0,4565	0,3585	0,4575	0,5565
Гарантійний строк	0,5050	0,3550	0,4500	0,4055	0,5580
Технічні характеристики	0,7855	0,7745	0,6845	0,6535	0,7295

*Довідка:* якість товару становлять характеристики дизайну (10%), потужності (30%), гарантійного строку (25%), технічні характеристики (35%).

Корисність товарів складається з ціни (60%) та якості (40%).

### Варіант 5

Здійснить діагностику конкурентоспроможності підприємств на ринку. Значення параметричних показників відповідності вимогам споживача на ринку для визначення корисності товарів різних виробників наведено в таблиці:

Характеристика	Постачальник				
	1	2	3	4	5
Ціна споживання	1,0000	0,9845	0,8735	0,8555	0,8025
Дизайн	1,0000	1,0000	0,9515	0,8725	0,9585
Потужність	0,2563	0,4565	0,3595	0,4575	0,5565
Гарантійний строк	0,5000	0,3540	0,4500	0,4055	0,6580
Технічні характеристики	0,7855	0,7745	0,6845	0,6535	0,7295

*Довідка:* якість товару становлять характеристики дизайну (7%), потужності (33%), гарантійного строку (25%), технічні характеристики (35%).  
Корисність товарів складається з ціни (50%) та якості (50%).

### Варіант 6

Здійснить діагностику конкурентоспроможності підприємств на ринку. Значення параметричних показників відповідності вимогам споживача на ринку для визначення корисності товарів різних виробників наведено в таблиці:

Характеристика	Постачальник				
	1	2	3	4	5
Ціна споживання	1,0000	0,9899	0,8725	0,8533	0,8025
Дизайн	1,0000	1,0000	0,9515	0,8725	0,9585
Потужність	0,2563	0,4565	0,3585	0,4575	0,5565
Гарантійний строк	0,5000	0,3540	0,4500	0,4055	0,6580
Технічні характеристики	0,7855	0,7745	0,6845	0,6535	0,7295

*Довідка:* якість товару становлять характеристики дизайну (9%), потужності (31%), гарантійного строку (22%), технічні характеристики (38%).  
Корисність товарів складається з ціни (50%) та якості (50%).

### Варіант 7

Здійснить діагностику конкурентоспроможності підприємств на ринку. Значення параметричних показників відповідності вимогам споживача на ринку для визначення корисності товарів різних виробників наведено в таблиці:

Характеристика	Постачальник				
	1	2	3	4	5
Ціна споживання	1,0000	0,9845	0,9925	0,9555	0,8025
Дизайн	1,0000	1,0000	0,9515	0,8725	0,9585
Потужність	0,2563	0,4565	0,3585	0,4555	0,5565
Гарантійний строк	0,5055	0,3540	0,4500	0,4055	0,6580
Технічні характеристики	0,7855	0,7745	0,6845	0,6535	0,7295



*Довідка:* якість товару становлять характеристики дизайну (5%), потужності (35%), гарантійного строку (20%), технічні характеристики (40%).

Корисність товарів складається з ціни (30%) та якості (70%).

### **Варіант 8**

Здійснить діагностику конкурентоспроможності підприємств на ринку. Значення параметричних показників відповідності вимогам споживача на ринку для визначення корисності товарів різних виробників наведено в таблиці:

Характеристика	Постачальник				
	1	2	3	4	5
Ціна споживання	1,0000	0,9899	0,8725	0,8455	0,8025
Дизайн	1,0000	1,0000	0,9515	0,8725	0,9585
Потужність	0,2563	0,4565	0,3585	0,4575	0,5565
Гарантійний строк	0,6000	0,3540	0,4500	0,5055	0,6580
Технічні характеристики	0,7855	0,7745	0,6845	0,6535	0,7295

*Довідка:* якість товару становлять характеристики дизайну (10%), потужності (30%), гарантійного строку (25%), технічні характеристики (35%).

Корисність товарів складається з ціни (40%) та якості (60%).

### **Варіант 9**

Здійснить діагностику конкурентоспроможності підприємств на ринку. Значення параметричних показників відповідності вимогам споживача на ринку для визначення корисності товарів різних виробників наведено в таблиці:

Характеристика	Постачальник				
	1	2	3	4	5
Ціна споживання	1,0000	0,9945	0,9725	0,9555	0,9025
Дизайн	1,0000	1,0000	0,9515	0,8725	0,9585
Потужність	0,2563	0,4565	0,3585	0,4575	0,5565
Гарантійний строк	0,5000	0,3540	0,4500	0,4055	0,6580
Технічні характеристики	0,8855	0,8745	0,7845	0,7535	0,7295

*Довідка:* якість товару становлять характеристики дизайну (7%), потужності (33%), гарантійного строку (35%), технічні характеристики (25%).

Корисність товарів складається з ціни (50%) та якості (50%).

## Варіант 10

Здійсніть діагностику конкурентоспроможності підприємств на ринку. Значення параметричних показників відповідності вимогам споживача на ринку для визначення корисності товарів різних виробників наведено в таблиці:

Характеристика	Постачальник				
	1	2	3	4	5
Ціна споживання	1,0000	0,8845	0,9725	0,8555	0,8025
Дизайн	1,0000	1,0000	0,9515	0,8725	0,9585
Потужність	0,2563	0,4565	0,3585	0,4575	0,5565
Гарантійний строк	0,5000	0,3540	0,4500	0,4055	0,6580
Технічні характеристики	0,7855	0,7745	0,6845	0,6535	0,7295

*Довідка:* якість товару становлять характеристики дизайну (12%), потужності (28%), гарантійного строку (25%), технічні характеристики (35%).

Корисність товарів складається з ціни (45%) та якості (55%).

## **ОФОРМЛЕННЯ ТА СТРОКИ ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА**

### **Оформлення роботи**

Формат тексту: редактор – MS Word, версія не вище MS Office 2003, шрифт – 14 кегель, гарнітура – Times New Roman; міжрядковий інтервал – 1; поля: верхнє – 2 см, нижнє – 1,5 см, правє – 1 см, лівє – 3 см; посилання на літературні джерела – у квадратних дужках наприкінці тексту із зазначенням номера сторінки [2, с. 32].

Посилання оформлюються загальною нумерацією за текстом у квадратних дужках – наприкінці обов’язково має бути список літератури (не менше 5 джерел).

Не допускається у тексті наявність сканованих матеріалів.

### **Термін виконання**

Конкретний термін виконання затверджується викладачем на початку навчального семестру.

## **ПОРЯДОК ОЦІНЮВАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА**

Оцінювання СРЗ здійснюється за такими критеріями:

- ступінь відповідності оформлення роботи (обсяг; оформлення титульного аркуша, рисунків, таблиць, посилань, списку літератури тощо);
- своєчасність подання окремих елементів роботи;
- правильне виконання завдання.

За виконання індивідуального завдання передбачається максимально можлива кількість балів – 40 балів.

Навчальне видання

**Шевченко Валентина Миколаївна**  
**Мостова Анастасія Дмитрівна**

## **МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ**

Збірник завдань для практичних занять і самостійної роботи  
(практикум)

Електронне видання

Редактор *М.С. Кузнецова*  
Комп'ютерна верстка *А.Ю. Такій*

ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля».  
49000, м. Дніпро, вул. Січеславська Набережна, 18.  
Тел. (056) 778-58-66, e-mail: [rio@duan.edu.ua](mailto:rio@duan.edu.ua)  
Свідоцтво ДК № 5309 від 20.03.2017 р.