

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Методичні рекомендації  
до самостійної роботи  
з навчальної дисципліни**

**"КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ ТА КОНКУРЕНТНА  
РОЗВІДКА"**

**для студентів спеціальності**

**8.18010014 "Управління фінансово-економічною безпекою"  
всіх форм навчання**

**Харків. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016**

Затверджено на засіданні кафедри економічного аналізу.  
Протокол № 2 від 09.09.2015 р.

**Укладач** А. М. Котов

М 54        Методичні рекомендації до самостійної роботи з навчальної дисципліни "Конкурентний аналіз та конкурентна розвідка" для студентів спеціальності 8.18010014 "Управління фінансово-економічною безпекою" всіх форм навчання / уклад. А. М. Котов. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 64 с.

Подано перелік питань для самостійного опрацювання, тематику для написання есе, практичні завдання та методичні рекомендації до їх виконання. Наведено методичні рекомендації для підготовки до семінарських, практичних занять, написання есе; систему оцінювання самостійно отриманих знань студентів.

Рекомендовано для студентів спеціальності 8.18010014 "Управління фінансово-економічною безпекою" всіх форм навчання.

# Вступ

У ринкових умовах із необхідністю проведення конкурентного аналізу та конкурентної розвідки зіштовхуються різні за розміром й формою власності підприємства, приватний бізнес. Дані знання є необхідними для виконання роботи керівниками, спеціалістами з фінансово-економічної безпеки та ін.

Конкурентний аналіз і конкурентна розвідка з точки зору пошуку, збирання, оброблення та аналізу інформації про конкурентів, споживачів, постачальників, партнерів тощо дозволяють вищому керівництву своєчасно визначати та реагувати на відповідні загрози. Така діяльність є значним внеском у забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Навчальна дисципліна "Конкурентний аналіз та конкурентна розвідка" є базовою у навчальному плані підготовки магістрів за спеціальністю 8.18010014 "Управління фінансово-економічною безпекою". Вона пов'язана з такими дисциплінами, як "Маркетинг", "Економіка підприємств", "Фінанси", "Менеджмент" та ін. Цей зв'язок простежується через такі категорії, як конкуренція, промислові підприємства, показники діяльності підприємства, ринок, управління, конкурентна позиція, конкурентоспроможність, стратегія та ін. Але в той же час ця дисципліна є самостійним розділом економічної науки, що вивчає особливу сферу економічних відносин із погляду теорії конкуренції й пов'язану з визначенням шляхів досягнення конкурентних переваг й розробленням на цій основі заходів щодо посилення конкурентної позиції підприємства на ринку, підвищення національної конкурентоспроможності економіки країни.

*Предметом* дисципліни є відносини, що виникають на ринках між суб'єктами господарювання в умовах конкуренції.

*Метою опанування дисципліни* є набуття студентами необхідних теоретичних основ і практичних навичок щодо конкурентної розвідки та конкурентного аналізу.

*Для досягнення мети поставлені такі основні завдання:*

засвоєння базових знань для поглибленого вивчення діяльності промислових підприємств як учасників конкурентної боротьби на ринку;

з'ясування сутності, змісту і завдань конкурентного аналізу в системі управління підприємством;

оволодіння технологією, методами і прийомами конкурентної розвідки та аналізу конкурентного середовища підприємства і діяльності конкурентів;

формування вмінь та навичок щодо внутрішньої діагностики підприємства, використання методів визначення й заходів підтримки ступеня його конкурентоспроможності;

засвоєння базових знань щодо управління конкурентними перевагами підприємства;

засвоєння знань і навичок, необхідних для постановки й практичного рішення актуальних завдань конкурентного аналізу в умовах високих темпів економічного й технологічного розвитку підприємств;

оволодіння знаннями щодо визначення перспективного напрямку розвитку підприємства в умовах жорсткої конкурентної боротьби й динамічного розвитку ринку;

формування аналітичних компетентностей, що дозволять студентам активно й творчо брати участь в розробленні й практичному застосуванні сучасних підходів, методів і моделей конкурентного аналізу.

Після опанування навчальної дисципліни студент повинен *знати*:

категоріальний апарат дисципліни;

еволюцію й сутність теорії конкуренції й конкурентних переваг;

сутність процесу конкурентної розвідки та конкурентного аналізу;

методи конкурентної розвідки;

основні методи й прийоми конкурентного аналізу;

організацію конкурентної розвідки;

нормативно-правові засади конкурентної розвідки;

фактори конкурентного середовища підприємства;

принципи та способи оцінювання інтенсивності конкуренції на ринку;

сутність та принципи оцінювання ємності й насиченості ринку;

систему показників статистики цін й ціноутворення;

методичні основи аналізу ринкової частки, товарної політики;

порядок, джерела й основні документи для збирання необхідної інформації;

методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства;

основні документи для проведення фінансового аналізу;

методику комплексного оцінювання процесів формування й розвитку конкурентних переваг підприємства;

основні принципи формування системи управління конкурентними перевагами підприємства;

стратегії конкуренції, заходи та умови їх реалізації;

класифікацію витрат на рекламу, методи розрахунку коштів, спрямованих на рекламні цілі;

основні принципи й методи оцінювання внутрішніх конкурентних переваг підприємства;

аналітичне забезпечення організації захисту підприємства, установи, організації від незаконних поглинань та захоплень;

методи економічного й фінансового аналізів, економіко-математичного моделювання, наглядного подання і наочного зображення матеріалу;

*вміти:*

організувати на підприємстві дії з визначення потреб усіх категорій посадових осіб підприємства, установи, організації в інформації;

організувати на підприємстві дії з визначення системи збирання, відновлення, поширення та зберігання інформації;

надавати пропозиції щодо проведення заходів із дотримання на підприємстві, установі, організації законності і правил внутрішнього розпорядку як складових системи безпеки;

надавати рекомендації щодо підготовки та проведення заходів із забезпечення лояльності та надійності персоналу підприємств, установ, організації у межах підписаного колективного договору;

надавати пропозиції та рекомендації з визначення плану поточної перевірки персоналу, забезпечення надійності персоналу;

здійснювати аналіз стану корпоративних відносин;

надавати пропозиції з організації захисту підприємства, установи, організації від незаконних поглинань та захоплень;

надавати пропозиції керівництву з організації аналітичного забезпечення управління системою фінансово-економічної безпеки підприємства, установи, організації;

організувати діяльність з конкурентної розвідки;

використовувати методи збирання інформації про конкурентів;

проводити порівняльний аналіз учасників ринку;

визначати рівень конкурентоспроможності товару, підприємства;

проводити оцінювання конкурентних переваг підприємства;

виявляти й оцінювати фактори конкурентоспроможності підприємства;

визначати вплив фінансових результатів підприємства на його конкурентну позицію;

визначати тип конкурентної ситуації на ринку, інтенсивність конкуренції;

будувати конкурентну карту ринку;

проводити діагностику факторів конкурентного середовища;

визначати сильні й слабкі сторони кожного з учасників ринку;

розробляти рекомендації щодо впровадження заходів із підвищення конкурентоспроможності підприємства;

визначати конкурентну стратегію підприємства, що найбільш ефективна в конкретній ситуації, адаптувати стратегію конкуренції до особливостей динаміки ринку.

У процесі викладання навчальної дисципліни основна увага приділяється оволодінню студентами професійними компетентностями, що наведені в табл. 1.

Таблиця 1

### **Професійні компетентності, які отримують студенти після вивчення навчальної дисципліни**

Назва компетентності	Складові компетентності
Визначати конкурентів, збирати та аналізувати інформацію про них	Обґрунтовувати заходи з конкурентної розвідки підприємства
	Визначати способи діагностики конкурентного середовища підприємства
	Здійснювати обґрунтований вибір методів діагностики намірів конкурентів
Використовувати інформаційно-аналітичні матеріали про конкурентів у діяльності підприємства	Знаходити аргументовані докази наявності позитивних або негативних можливостей, що можуть з'явитися в результаті активізації дій конкурентів
	Виявляти вплив дій конкурентів на основні економічні показники діяльності підприємства і його конкурентну позицію
	Обґрунтовувати рекомендації щодо розроблення та реалізації конкурентної стратегії підприємства

## Зміст самостійної роботи з дисципліни за темами

Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам, такі: вивчення лекційного матеріалу; робота з опрацювання та вивчення рекомендованої літератури; вивчення основних термінів та понять із дисципліни; підготовка до семінарських занять, дискусій; підготовка доповідей на семінарське заняття; написання індивідуальної науково-дослідної роботи студента; підготовка завдань до практичних занять; контрольна перевірка особистих знань кожного студента за запитаннями самоконтролю; написання есе; написання наукової статті та тез конференцій.

Ефективне управління самостійною роботою студента уможливорює розроблення комплексу інструментарію забезпечення самостійної роботи. Інструментарій забезпечення самостійної роботи студентів з навчальної дисципліни "Конкурентний аналіз" подано в табл. 2.

Таблиця 2

### Інструментарій забезпечення самостійної роботи студентів з навчальної дисципліни "Конкурентний аналіз та конкурентна розвідка"

Теми	Інформаційна база	Зміст роботи	Ліміт часу, годин
1	2	3	4
<b>Тема 1.</b> Розвиток теорії конкуренції та основи конкурентної розвідки	Питання для самостійного опрацювання та самодіагностики. Практичні завдання для самостійного виконання. Список рекомендованої основної та додаткової літератури	Вивчення лекційного матеріалу. Огляд додаткової літератури	6
		Підготовка доповідей. Підготовка до семінару	6
		Підготовка і захист практичних завдань для самостійної роботи	4
<b>Тема 2.</b> Технологія конкурентної розвідки	Питання для самостійного опрацювання та самодіагностики. Практичні завдання для самостійного виконання. Список рекомендованої основної та додаткової літератури	Пошук, підбір та огляд літературних джерел. Вивчення лекційного матеріалу	6
		Підготовка і захист практичних завдань для самостійної роботи	4
		Підготовка до письмової контрольної роботи	4

1	2	3	4
<b>Тема 3.</b> Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	Питання для самостійного опрацювання та самодіагностики. Конспект лекцій. Практичні завдання для самостійного виконання. Список рекомендованої основної та додаткової літератури	Пошук, підбір та огляд літературних джерел	6
		Вивчення лекційного матеріалу. Підготовка до тестування	4
		Підготовка та захист практичних завдань для самостійної роботи	6
<b>Тема 4.</b> Аналіз діяльності конкурентів	Питання для самостійного опрацювання та самодіагностики. Конспект лекцій. Практичні завдання для самостійного виконання. Список рекомендованої основної та додаткової літератури	Пошук, підбір та огляд літературних джерел. Вивчення лекційного матеріалу	4
		Підготовка та захист практичних завдань для самостійної роботи	2
		Підготовка до письмової контрольної роботи	2
<b>Тема 5.</b> Аналітичне забезпечення формування та реалізації стратегій конкуренції	Питання для самостійного опрацювання та самодіагностики. Конспект лекцій. Практичні завдання для самостійного виконання. Список рекомендованої основної та додаткової літератури	Пошук, підбір та огляд літературних джерел	4
		Вивчення лекційного матеріалу. Підготовка до тестування	4
		Підготовка та захист практичних завдань для самостійної роботи	6
<b>Тема 6.</b> Оцінювально-аналітична складова системи управління конкурентними перевагами підприємства	Питання для самостійного опрацювання та самодіагностики. Конспект лекцій. Практичні завдання для самостійного виконання. Список рекомендованої основної та додаткової літератури	Пошук, підбір та огляд літературних джерел	3
		Вивчення лекційного матеріалу. Підготовка до колоквиуму	6
		Підготовка та захист практичних завдань для самостійної роботи	3
<i>Підготовка до екзамену</i>		Повторення та закріплення вивченого матеріалу	<b>28</b>
<b>Усього</b>			<b>108</b>



# **Методичні рекомендації щодо підготовки до семінарських і практичних занять**

## **Тема 1. Розвиток теорії конкуренції та основи конкурентної розвідки**

Для підготовки до семінарського заняття на тему "Особливості розвитку теорії конкуренції та конкурентної розвідки" необхідно опрацювати такі питання (план):

- визначення предмета, об'єкта та необхідності проведення конкурентного аналізу та конкурентної розвідки;

- з'ясування ролі конкурентного аналізу в управлінні підприємством; характерні особливості конкурентної розвідки та її вплив на фінансово-економічну безпеку підприємства;

- визначення категоріального апарату дисципліни;

- можливість та ефективність використання конкурентної розвідки в сучасних умовах конкурентної взаємодії на ринку для забезпечення економічної безпеки підприємства;

- легальні методи конкурентної розвідки та нелегальні методи, що належать до промислового шпигунства, можливість їхнього застосування конкурентами;

- оцінювання підходів пошуку інформації в процесі конкурентної розвідки;

- вибір області пошуку інформації;

- відбір джерел інформації та ризику їхнього використання;

- методи аналізу інформації про конкурентів, визначення їх переваг і недоліків;

- визначення намірів конкуруючих підприємств.

Готуючись до семінарського заняття, студенти повинні:

- ознайомитись з рекомендованою літературою;

- розглянути різні точки зору з наведених питань;

- виокремити проблемні області;

- сформулювати власну точку зору;

- передбачити спірні моменти і сформулювати дискусійне питання.

Питання плану розподіляють серед студентів, які готують коротку доповідь за отриманим питанням (бажане використання електронних презентацій). Незважаючи на отримане питання, студенти опрацьовують всі літературні джерела за кожним із зазначених питань семінарського заняття для обговорення в процесі дискусії.

У процесі підготовки студент повинен правильно оцінити питання, яке він обрав для виступу на семінарському занятті. Але для того, щоб правильно і чітко відповісти на питання, необхідно правильно вміти користуватися навчальною літературою.

Підготовка доповіді вимагає від студента самостійності і серйозної інтелектуальної роботи, що принесе найбільшу користь, якщо міститиме такі етапи:

вивчення найбільш важливих наукових робіт із даної теми, перелік яких надає викладач;

аналіз вивченого матеріалу, виокремлення найбільш значущих для розкриття теми доповіді фактів, думок різних учених і наукових положень;

узагальнення і логічна побудова матеріалу доповіді, наприклад, у формі розгорнутого плану;

написання тексту доповіді з дотриманням вимог наукового стилю.

Побудова доповіді, як і будь-якої іншої наукової роботи, традиційно містить три частини: вступ, основну частину і висновок. У вступі вказують тему доповіді, встановлюють її логічний зв'язок з іншими темами або місце розглянутої проблеми серед інших проблем, подається короткий огляд літературних джерел, на матеріалі яких розкривається тема тощо. Основна частина повинна мати чітку логічну побудову. У висновку зазвичай підводять підсумки, наголошують на значенні розглянутої проблеми і т. д.

## **Питання для самостійного опрацювання**

1. Визначення термінів: досконала конкуренція, недосконала конкуренція, чиста монополія, монополістична конкуренція, олігополістична конкуренція.

2. Сучасний стан розвитку теорії конкуренції та конкурентних переваг, напрями сучасних досліджень науковців.

3. Еволюція понять конкурентоспроможності товару.

4. Систематизація поглядів на конкуренцію, визначення її сутності.
5. З'ясування ролі конкурентного аналізу та конкурентної розвідки в управлінні підприємством.
6. Еволюція розвитку моделей конкуренції.
7. Особливості промислового шпигунства та захисту від нього.

### **Практичні завдання для самостійного опрацювання**

**Завдання 1.** Визначте основну унікальну торгову пропозицію (УТП) ОС *Windows*.

*Рекомендації до виконання завдання.* З'ясування реальної УТП є предметом конкурентної розвідки. В уяві споживача фіксується одна або максимум дві асоціації торгової марки і визначення її якості. Якщо *Windows* – найбільш функціональна система, то конкуренція в цій сфері вимагатиме значних витрат ресурсів. УТП можна частково нейтралізувати, додавши другу пропозицію, що є недоліком, наприклад "постійно висне", або протиставивши якість в іншій площині – "Linux – безкоштовна операційна система". Не завжди УТП загальновідома – вона може і не збігатися з декларованою.

**Завдання 2.** Визначення цінової політики конкурента.

Оберіть оптового постачальника продукції (постачальник побутової техніки, будівельних матеріалів, продуктів харчування тощо) та визначте його цінову політику.

*Рекомендації до виконання завдання.* Найбільш поширеним інструментом маркетингу є моніторинг цін конкурентів. Предметом розвідки є не прайс-лист, а таблиця знижкових коефіцієнтів до нього. В області бізнес для бізнесу – це найчастіше є закритою інформацією, ретельно прихованою системою індивідуальних знижок і бонусів. Чим менше клієнтський ринок, тим складніше дізнатися ціни, тим вони більш унікальні для кожного з клієнтів. Особливо важлива ця функція конкурентної розвідки за умови участі в тендерах.

**Завдання 3.** Визначення методів здійснення діяльності та просування продуктів на ринку.

Оберіть оптового постачальника продукції (постачальник побутової техніки, будівельних матеріалів, продуктів харчування тощо) та визначте його методи здійснення діяльності або просування продуктів на ринку.

*Рекомендації до виконання завдання.* Для виконання завдання необхідно визначити: метод дистрибуції, організацію продажів, найбільш вдалі схеми оплати торгових представників, системи знижок та винагород, маловідомі канали збуту, нові ринки, перспективність яких доведена за кошти маркетингового відділу конкурентів.

**Завдання 4.** Визначення лінії розвитку конкурента.

Оберіть оптового постачальника продукції (постачальник побутової техніки, будівельних матеріалів, продуктів харчування тощо) та визначте лінію його розвитку.

*Рекомендації до виконання завдання.* Для виконання завдання необхідно визначити: який напрям найактивніше розвиває конкурент і чому, яким з існуючих напрямів конкурент надає значного впливу, які напрями діяльності мають другорядне значення для конкурента.

## **Тестові завдання для самодіагностики**

1. Конкуренція – це:

- а) суперництво між підприємствами за найкращі умови виробництва та за покупців;
- б) співробітництво між виробниками та покупцями;
- в) взаємодія виробників подібної продукції;
- г) робота з виявлення потреб споживачів.

2. Чим сильніша конкуренція цього виду, тим більше пропозиція товарів перевищує попит покупців:

- а) конкуренція продавців;
- б) конкуренція покупців;
- в) конкуренція продавців і покупців;
- г) недосконала конкуренція.

3. Теорія недосконалої конкуренції була розроблена:

- а) маржиналістами;
- б) меркантилістами;
- в) марксистами;
- г) неомарксистами.

4. Сукупність підходів до визначення сутності конкуренції та її соціальної ролі в становленні соціуму можна подати таким чином:

- а) соціобіологічний підхід;
- б) економічний підхід;

- в) функціональний підхід;
- г) технологічний.

5. Існують такі підходи до класифікації конкурентоспроможності:

- а) за територіально-географічною ознакою;
- б) залежно від масштабності економічних об'єктів;
- в) за часовим проявом;
- г) за технологічним рівнем виробництва.

6. Конкурентоспроможність підприємства – це:

- а) здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати у цьому разі певний рівень конкурентних переваг;
- б) здатність підприємства протистояти дестабілізуючому впливу факторів зовнішнього середовища порівняно з конкурентами;
- в) результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку якісних і кількісних властивостей товару;
- г) сукупність конкурентної позиції підприємства і його потенціалу.

7. Вимоги до розроблення конкурентної стратегії:

- а) конкурентна стратегія повинна формуватися на основі аналізу поточної конкурентної ситуації;
- б) конкурентна стратегія не повинна мати чіткі визначені цілі й містити комплекс взаємозалежних заходів, розподілених у часі;
- в) визначення неконкурентоспроможних ніш за тими напрямками, де конкуренція найбільша;
- г) під час формування конкурентної стратегії особливу увагу необхідно приділити економічним тенденціям.

8. Основні властивості конкурентних переваг підприємства:

- а) мінливість;
- б) відносність;
- в) миттєвість;
- г) недосяжність.

9. Внутрішні конкурентні переваги підприємства можуть належати до:

- а) маркетингу;
- б) виробництва;
- в) інноваційної діяльності;
- г) іміджу і репутації.

10. Маркетингові рішення у теорії конкурентної раціональності мають такі особливості:

а) необхідність постійного задоволення зростаючих потреб, що вимагають від підприємства цілеспрямованої діяльності з вдосконалення товару як найвищої споживчої цінності;

б) необхідність підвищення витрат під час збереження прийнятної для споживача якості;

в) необхідність постійного використання методів агресивної конкурентної боротьби;

г) прагнення до вдосконалення процедури прийняття рішень, пов'язаних зі створенням відмінних конкурентних переваг.

11. Збирання і оброблення даних із різних джерел для прийняття управлінських рішень з метою підвищення конкурентоспроможності комерційної організації, які проводяться в рамках законодавства із дотриманням етичних норм – це:

а) конкурентна розвідка;

б) ділова розвідка;

в) бізнес-розвідка;

г) промислове шпигунство.

12. Конкурентна розвідка має вирішувати такі завдання:

а) інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень як на стратегічному, так і на тактичному рівні;

б) залучення уваги осіб, що приймають рішення, до загроз, які потенційно можуть заподіяти збиток бізнесу;

в) захист майна підприємства від розкрадання;

г) управління ризиками з метою забезпечення ефективного реагування компанії на швидкі зміни навколишнього середовища.

13. Промислове шпигунство зазвичай має дві мети:

а) отримання інформації конкурентів, насамперед – конфіденційної, про стратегічні й тактичні наміри їхнього бізнесу;

б) здобуття конкурентної переваги на ринку шляхом витіснення або знищення конкурента;

в) виявлення сприятливих для бізнесу можливостей;

г) виявлення (спільно зі службою безпеки) спроб конкурентів отримати доступ до закритої інформації компанії.

14. Служба конкурентної розвідки користується:

а) відкритими джерелами;

б) методами проникнення на територію конкурента;

- в) способами зняття інформації з каналів зв'язку;
- г) стеженням.

15. Наявна нормативно-правова база чітко не регламентує:

- а) діяльність конкурентної розвідки;
- б) відповідальність за розголошення комерційної таємниці;
- в) відповідальність за незаконне збирання і використання відомостей, що становлять комерційну таємницю;
- г) перелік відомостей, що не можуть становити комерційну таємницю.

16. До універсальних методів конкурентної розвідки належать:

- а) вигідний клієнт;
- б) неіснуюча вакансія;
- в) аналіз біографії керівників;
- г) розвідка проти персони.

17. Оцінювання інвестиційних проектів конкурентів потребує:

- а) аналіз технічного боку проекту;
- б) фінансовий моніторинг конкурента;
- в) оцінювання корпоративної культури конкурентів;
- г) оцінювання фінансового стану власного підприємства.

18. Конкурентна розвідка використовується для:

- а) передбачення змін на ринку;
- б) передбачення дій конкурентів;
- в) вивчення нових технологій, продукції і процесів;
- г) отримання конфіденційної інформації конкурентів.

19. Агентурні методи промислового шпигунства містять:

- а) вербування;
- б) входження до колективу "своєї людини";
- в) підключення до телефонних ліній;
- г) отримання конфіденційної інформації за допомогою Інтернету.

20. До "сірих" методів конкурентної розвідки належать:

- а) вивчення й аналіз публікацій конкурента;
- б) вивчення, аналіз та оброблення відкритої інформації про конкурента;
- в) матеріальне заохочення співробітників конкурента з метою отримання конфіденційної інформації;
- г) вивідування інформації у співробітника конкурента.

## Контрольні запитання для самодіагностики

1. Дати визначення таких термінів: конкурентоспроможність, конкурентоспроможність підприємства; конкурентоспроможність товару, конкуренція, конкурентостійкість підприємства, конкурентний потенціал, конкурентний статус, конкурентна позиція, конкурентна перевага, зовнішні конкурентні переваги, внутрішні конкурентні переваги, конкурентна розвідка, методи конкурентної розвідки.

2. Визначити відмінності теоретичних підходів до визначення конкуренції, конкурентних переваг, конкурентоспроможності; конкурентної розвідки, бізнес-розвідки, промислового шпигунства

3. Визначити предмет, мету та завдання конкурентного аналізу.

4. Визначити предмет, об'єкт та завдання конкурентної розвідки в сучасних умовах господарювання підприємств.

5. Охарактеризувати роль та місце конкурентного аналізу і конкурентної розвідки в управлінні підприємством.

6. Навести класифікацію конкурентоспроможності.

7. Подати "ланцюг цінностей" М. Портера.

8. Визначити сутність і зміст конкуренції, її види.

9. Подати еволюцію розвитку моделей конкуренції, їх практичне значення.

10. Розкрити сутність моделей недосконалої конкуренції та назвати основних представників неокласичної політекономії.

11. Визначити сутність досконалої конкуренції та назвати представників школи класичної політекономії.

12. Подати напрями сучасних досліджень у сфері конкуренції.

13. Подати еволюцію теоретичних досліджень щодо конкурентних переваг.

14. Подати види конкурентних переваг підприємства, розкрити їх сутність.

15. Подати систему детермінантів конкурентної переваги країни за М. Портером.

16. Визначити основні властивості конкурентних переваг підприємства.

17. Подати загальну схему здійснення конкурентної розвідки підприємства, розкрити сутність її основних складових.



18. Визначити фактори формування унікальних конкурентних переваг підприємства.

19. Принципові основи здійснення конкурентної розвідки підприємства, та їх відмінності від промислового шпигунства.

Рекомендована література: основна [4; 8]; додаткова [11; 13; 20; 27; 28; 31 – 34].

## **Тема 2. Технологія конкурентної розвідки**

Для підготовки до семінарського заняття на тему "Здійснення конкурентної розвідки" необхідно розглянути такі питання:

1. Обрання цілей та формулювання завдань конкурентної розвідки.
2. Пошук, отримання та методи оброблення інформації в процесі конкурентної розвідки.
3. Значення безперервної роботи з формування бази даних конкурентної розвідки.
4. Форми організації та здійснення конкурентної розвідки на підприємстві.
5. Організація роботи контррозвідки на підприємстві.

Підготовка за означеними питаннями потребує осмислення основних аспектів процесу конкурентної розвідки. Спочатку визначають проблеми, для вирішення яких необхідно використовувати засоби конкурентної розвідки. Сукупність визначених проблем оцінюється з точки зору впливовості та важливості для підприємства з метою формування послідовності їх вирішення.

Наступним кроком є встановлення цілей та завдань для конкурентної розвідки відповідно до визначених проблем. У ході цього важливим є оцінювання можливостей підприємства та його конкурентної розвідки стосовно досягнення встановлених цілей і завдань. Як приклад цілі і завдання конкурентної розвідки можуть бути такими: пошук та отримання достовірної інформації для обґрунтування управлінських рішень за певними напрямками, своєчасне виявлення та оцінювання слабких сигналів можливостей і загроз за ключовими напрямками діяльності підприємства, захист таємної та важливої для підприємства інформації від розвідників конкурентів, забезпечення процесу управління ризиками інформацією про внутрішнє та зовнішнє середовище і т. д.

Відповідно до цілей і завдань здійснюється обрання напрямів дії конкурентної розвідки: відстеження новин, робота в соціальних мережах, робота на виставках і презентаціях, робота з суб'єктами-носіями інформації, робота з контрагентами, робота із внутрішнім середовищем підприємства, аналіз патентної інформації та ін.

Після обрання напрямів конкурентної розвідки складають перелік первинних і вторинних джерел інформації, розробляють загальні вимоги до роботи з інформацією. Також встановлюють порядок роботи з такими видами, як неявна і неповна інформація, непряма інформація, чутки, дезінформація.

Організація роботи з інформацією є наступним етапом процесу конкурентної розвідки. В рамках цього етапу здійснюється ранжування джерел інформації за корисністю для досягнення визначених цілей, визначення цільової інформації, класифікація отриманої інформації.

Аналітичні процедури оброблення інформації в конкурентній розвідці містять використання евристичних методів, матричних методів аналогії та порівняння, аналіз текстів, аналіз відкритих документів конкурента, аналіз виступів і заяв керівництва конкурента, аналіз поведінки працівників конкурента, порівняльний аналіз діяльності власного підприємства та конкурента, аналіз вторинної та фрагментарної інформації.

Організація розвідувальної роботи на підприємстві містить розроблення складу та завдань підрозділу конкурентної розвідки підприємства, визначення функцій робітників підрозділу конкурентної розвідки, розроблення вимог до професійного рівня робітників підрозділу конкурентної розвідки, організацію взаємодії підрозділу конкурентної розвідки з керівництвом підприємства, відділом маркетингу та іншими функціональними підрозділами підприємства. Важливим завданням у процесі організації розвідувальної роботи на підприємстві є формування інформаційної системи конкурентної розвідки, своєчасне наповнення її відповідною інформацією та забезпечення доступу до цієї інформації.

Також важливим завданням конкурентної розвідки є контррозвідка. Організація контррозвідки на підприємстві та за його межами потребує використання певних підходів і методик. У процесі організації контррозвідки необхідно враховувати її правові засади. Вимоги до працівників, що виконують функції контррозвідників повинні бути підвищеними. Використання організаційно-технічних засобів контррозвідки потребує певних

навичок та знання нормативних актів, що регулюють використання таких засобів. До основних напрямів роботи контррозвідки належать: захист носіїв інформації, охорона інтелектуальної власності і комерційної таємниці, викриття та перевербування агентів, введення в оману агентів конкурентів.

Підготовка до семінарського заняття передбачає виконати такі ж дії, які описані у методичних рекомендаціях до попереднього семінарського заняття.

## **Питання для самостійного опрацювання**

1. Відстеження новин про конкурентів із основних засобів інформації як функція конкурентної розвідки.

2. Сучасні стан і технології роботи із соціальними мережами в процесі конкурентної розвідки.

3. Сутність та зміст роботи співробітників конкурентної розвідки на виставках і презентаціях.

4. Сутність та зміст роботи співробітників конкурентної розвідки з робітниками підприємств-конкурентів.

5. Напрями та підходи до роботи із внутрішнім середовищем підприємства.

6. Аналіз патентної інформації в процесі конкурентної розвідки підприємства.

7. Визначення організаційного складу конкурентної розвідки підприємства.

8. Зміст функції підрозділу конкурентної розвідки.

9. Кваліфікаційні та професійні вимоги до робітників підрозділу конкурентної розвідки.

10. Напрями взаємодії підрозділу конкурентної розвідки з керівництвом підприємства.

11. Взаємодія підрозділу конкурентної розвідки з функціональними підрозділами підприємства.

12. Порядок формування та використання інформаційної системи конкурентної розвідки на підприємстві.

## Практичні завдання для самостійного опрацювання

### **Завдання 1.** Визначення конкурентних переваг конкурента.

Оберіть виробника продукції і сформулюйте його основні конкурентні переваги.

*Рекомендації до виконання завдання.* Для виконання завдання необхідно відповісти на такі запитання:

Чи є продукт конкурента унікальним за однією або за декількома властивостями?

Чи є продукт конкурента унікальним за комбінацією властивостей?

Чи має продукт конкурента особливу форму, зовнішній вигляд, обсяг, упаковку, спосіб доставки або продажу?

Чи може продукт конкурента виконувати певні дії краще, швидше, ефективніше, ніж подібні продукти?

Чи має підприємство конкурента найбільш кваліфікований персонал?

Чи володіє конкурент унікальними технологіями та методами виробництва продукції?

Чи створює конкурент реальні інновації в галузі?

Чи володіє конкурент доступом до обмежених ресурсів, сировини?

Чи надає конкурент особливі умови продажу і післяпродажного обслуговування?

Чи здатний конкурент забезпечити найнижчу ціну в галузі з більш високим рівнем прибутку?

Знання сильних сторін конкурента дозволяє уникати неправильних дій в процесі суперництва з ним, спрямувавши зусилля на очевидні переваги. З сильними сторонами конкурента слід погоджуватися і виявляти повагу.

### **Завдання 2.** Визначення кола істотних недоліків конкурента.

Сформулюйте основні джерела інформації та способи роботи з ними для отримання даних про недоліки конкурента. Оберіть виробниче підприємство і визначте перелік його істотних недоліків. Ця інформація справляє на клієнтів сильне враження. Крім того, слабкість конкурента – це поле для розвитку і пропаганди власних переваг.

*Рекомендації до виконання завдання.* Основними напрямками пошуку недоліків конкурентів є:

матеріальні активи: технології, продукти, бухгалтерська звітність, обладнання, дистриб'юторські мережі;

нематеріальні активи: персонал (співробітники з певним рівнем освіти та навичок), бренди, накопичені знання;

складні проблеми, які компанії доводиться вирішувати день у день;

звичайні процедури: прийом на роботу і навчання, розроблення продуктів, виробничий процес, планування і формування бюджету, дослідження ринку, розміщення ресурсів;

історія інвестиційних рішень, які пріоритети у компанії були раніше.

**Завдання 3.** Визначення кола й умов співпраці контрагентів конкурента.

Сформулюйте основні джерела інформації та способи роботи з ними для отримання даних про контрагентів конкурента. Оберіть виробниче підприємство і визначте його контрагентів і умови співпраці з ними.

*Рекомендації до виконання завдання.* Основними напрямками пошуку інформації про контрагентів є:

визначення групи ключових контрагентів конкурента;

визначення умов співпраці з постачальниками і клієнтами (ціни, відстрочки платежу, розмір товарного кредитування, інші умови співпраці).

**Завдання 4.** Визначення джерел поточного фінансування конкурента.

Сформулюйте основні джерела інформації та способи роботи з ними для отримання даних про фінансову сферу конкурента. Оберіть виробниче підприємство і зберіть дані.

*Рекомендації до виконання завдання.* Основними напрямками збирання інформації про джерела фінансування підприємства і фінансові дані є:

джерело виникнення початкового капіталу і засобів на розвиток (банківські кредити, приватні позики, власні інвестиції);

можливості залучення додаткових кредитів, позик та інвестицій;

визначення величини і структури виручки;

структура витрат;

ціноутворення конкурента;

постійні витрати конкурента;

визначення рентабельності видів діяльності або продуктів.

## Тестові завдання для самодіагностики

1. Використання конкурентної розвідки без планування призводить до таких наслідків:

- а) збільшення витрат ресурсів порівняно з ситуацією, коли є план дій;
- б) ризик несподівано потрапити під удар кримінальних структур, державних органів і т. д.;
- в) прискорення роботи конкурентної розвідки;
- г) отримання всієї важливої інформації через нерозуміння справжньої мети заходу.

2. Для ефективної роботи конкурентної розвідки її працівники повинні мати таку інформацію:

- а) про саму компанію, її положення, її сильні і слабкі сторони, про її ресурси та особливості;
- б) про ринки, на яких не присутня компанія і про особливості цих ринків;
- в) про загальну стратегію компаній, які не є конкурентами;
- г) про першорядні конкурентні переваги на кожному ринку;

3. Збирання інформації про об'єкт інтересу містить:

- а) складання переліку питань, на які необхідно відповісти;
- б) розгляд раніше зібраних інформаційних матеріалів стосовно об'єкта;
- в) розгляд додаткової інформації за об'єктом.
- г) пошук нових джерел інформації, пов'язаних з об'єктом.

4. Визначення пріоритетів конкурентної розвідки містить:

- а) визначення пріоритетності інформаційних потреб замовника;
- б) розподіл інформаційних потреб на складові;
- в) визначення необхідних ресурсів;
- г) визначення напрямів використання отриманої інформації.

5. Налагодженню доброзичливих відносин сприяють:

- а) обговорення зі співрозмовником нової цікавої інформації;
- б) доповідь після повернення з відрядження, на яку можуть прийти всі колеги;
- в) ігнорування думки співрозмовника;
- г) мовчазність.

6. Уміння спілкуватися містить:

- а) вміння слухати активно, вбираючи в себе почуття, проблеми і точки зору співрозмовників;
- б) вміння чітко і стисло формулювати свої думки, не принижуючи гідності інших;
- в) вміння відкидати переконання і переговори, щоб домогтися бажаного результату;
- г) несприйнятливості до жестикуляції і міміки.

7. Завдання підрозділу конкурентної розвідки повинен ставити:

- а) генеральний директор;
- б) головний бухгалтер;
- в) головний економіст;
- г) начальник відділу кадрів.

8. Використання конкурентної розвідки "наосліп" призводить до таких проблем:

- а) доведеться значно витратити ресурси;
- б) у процесі передачі інформації служба конкурентної розвідки завжди може опинитися в ситуації, коли не виконала поставлене завдання;
- в) підвищується якість роботи служби конкурентної розвідки;
- г) прискорюється процес отримання результатів.

9. Максимально точно виокремити ту інформацію, яка дійсно є критичною для компанії, можна за допомогою бесід з:

- а) споживачем інформації;
- б) співробітниками компанії;
- в) носіями інформації;
- г) конкурентами компанії.

10. Процедура постановки завдань конкурентної розвідки містить такі етапи:

- а) формулювання проблеми;
- б) формування проблематики;
- в) рішення завдання;
- г) досягнення цілей.

11. Планування роботи системи конкурентної розвідки пов'язано з такими особливостями:

- а) планування роботи системи конкурентної розвідки не вимагає узгодження з керівництвом підприємства;
- б) роботу з планування можуть здійснювати різні фахівці;

в) у процесі роботи виникають нові завдання, що вимагають негайного реагування;

г) складно визначити заздалегідь обсяг робіт з того чи іншого питання.

12. Планування конкурентної розвідки має на увазі:

- а) постановку цілей;
- б) контроль ходу виконання і досягнення мети;
- в) вивчення ринку збуту продукції;
- г) отримання ресурсів.

13. Бази спостереження в конкурентній розвідці – це:

- а) джерела, з яких буде братися інформація;
- б) джерела, за якими необхідно спостерігати;
- в) база даних підприємства;
- г) набір цілей підприємства.

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

- а) компетентність у наукових дослідженнях;
- б) здатність до інновацій у виробничих процесах;
- в) забезпечення адекватною кваліфікованою робочою силою;
- г) гнучкість виробництва під час зміни моделей і розмірів.

15. Дані з досвіду роботи можна отримати з таких джерел:

- а) трудова книжка об'єкта;
- б) баз даних податкової інспекції;
- в) газети та журнали;
- г) дані аналогічних підприємств.

16. Коефіцієнт якості перевірки партнерів визначають такими факторами:

- а) загальна кількість партнерів, з якими розпочато роботу;
- б) загальна кількість прийнятих за період працівників;
- в) кількість співробітників, звільнених за шахрайство;
- г) кількість партнерів, які вчинили шахрайство.

17. Доручення сторонній організації роботи з пошуку й оброблення потрібної інформації має такі недоліки:

- а) висока захищеність інформації, переданої виконавцю;
- б) висока ймовірність того, що треті особи дізнаються про наявні інтереси і, як наслідок, плани;
- в) низька ймовірність того, що виконавець розпочне "подвійну гру";
- г) легкість зміни цілей у ході виконання замовлення.



18. Система конкурентної розвідки з зовнішнім виконавцем має такі переваги:

- а) не потрібно витратити ресурси на розгортання всієї системи розвідки;
- б) досить довго треба чекати результату;
- в) підприємство досить складно звинуватити в протиправній діяльності;
- г) проблема використання некваліфікованих співробітників.

19. Робота конкурентної розвідки може містити такі етапи:

- а) постановка завдання;
- б) збір інформації;
- в) розроблення та прийняття управлінських рішень;
- г) поширення інформації під час прийняття рішень.

### **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Як відбувається встановлення цілей конкурентної розвідки?
2. Визначте загальні вимоги до роботи з інформацією та її джерелами.
3. Охарактеризуйте порівняльний аналіз діяльності власного підприємства та конкурента.
4. Визначте склад та завдання підрозділу конкурентної розвідки підприємства.
5. У чому полягає взаємодія підрозділу конкурентної розвідки з керівництвом підприємства?
6. Охарактеризуйте організацію та напрями роботи контррозвідки.

Рекомендована література: основна [4; 8]; додаткова [11; 13; 20; 21; 27; 28; 31 – 34].

### **Тема 3. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства**

У процесі опрацювання додаткової літератури необхідно звернути увагу такі аспекти: зовнішнє середовище, що ототожнюється з галуззю (галуззями), в якій функціонує підприємство. Зовнішнє середовище

розглядається як дворівнева структура, що складається з зовнішнього шару підприємства, середовища його завдань та загального середовища. Середовище описується у визначеннях, які відображують характери ресурсів, що використовує підприємство, їх розподіл.

Для аналізу конкурентного середовища необхідними є пошук та збирання відповідної інформації про конкурентів. Цей процес ґрунтується на використанні певних методів конкурентної розвідки. Доцільно розглянути законні і незаконні методи конкурентної розвідки, щоб мати уявлення, чим може займатися підприємство, та чого можна очікувати від конкурентів.

Серед законних методів треба розглядати такі:

"кабінетне дослідження";

закупівля товарів;

роль таємного покупця;

претендент на вакантну посаду.

До незаконних методів, які є промисловим шпигунством, належать: підкуп відповідальних осіб із метою отримання секретної документації або перспективної продукції;

шантаж посадових осіб конкурента для отримання потрібної інформації;

отримання інформації за допомогою спеціальних електронних пристроїв, використання яких заборонене законодавством;

фізичне підслуховування, стеження за керівниками та іншими посадовими особами конкурента;

вербування агента;

викрадення документації або перспективних зразків продукції конкурента;

несанкціоноване проникнення на територію конкурента;

диверсія.

## **Питання для самостійного опрацювання**

1. Зміст і сутність понять: пряма інтеграція виробництва, зворотна інтеграція виробництва, селективна (вибіркова) інтеграція виробництва, спеціалізація виробництва, товар-замінник, диференціація продукції, канал розподілу продукції, вертикальна інтеграція виробництва, ринкова частка підприємства, системний підхід, методи збирання інформації.

2. Подати в табличній формі або схематично технологію збирання інформації про конкурента та діагностики конкурентного середовища підприємства.
3. Конкурентне середовище як об'єкт аналізу.
4. Методи аналізу й оцінювання факторів конкурентного середовища підприємства.
5. Дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів конкурентоспроможності продукції.
6. Особливості розрахунку ринкової частки підприємства.
7. Визначення сутності та змісту конкурентних ризиків.
8. Особливості діагностики конкурентного середовища України.
9. Технологія захисту від застосування незаконних методів збирання інформації з боку конкурентів.
10. Теоретичні підходи до аналізу конкурентного середовища підприємства.
11. Оцінювання інтенсивності конкуренції.
12. Визначення оптимальної ціни реалізації продукції підприємства в умовах конкуренції.
13. Система показників для оцінювання конкурентної боротьби на ринку.
14. Дослідження внутрішніх та зовнішніх факторів конкурентного середовища підприємства, конкурентоспроможності підприємства, товару.
15. Фактори зміни ринкових часток конкурентів та інтенсивності конкуренції в галузі.
16. Формування конкурентного середовища підприємства.
17. Виявлення діяльності конкурентів щодо збирання інформації про підприємство.
18. Технологія розповсюдження дезінформації.

## **Практичні завдання для самостійного опрацювання**

**Завдання 1.** Здійснити розрахунок показників рівня монополізації ринку та інтенсивності конкуренції за даними, що наведені в табл. 3.

**Лідери-виробники продукції у 2015 році**

Підприємства-лідери	Обсяг виробництва, тис. тон	Частка ринку, %
1	133	8,1
2	117	7,1
3	110	6,7
4	102	6,2
5	82	5,7
6	93	5,5
7	91	5
8	62	3,8
9	60	3,6
10	56	3,4

**Завдання 2.** У табл. 4 наведені дані щодо розподілу часток ринку між основними підприємствами галузі на початок і на кінець звітної періоду. В даному випадку наявна ситуація, коли сукупна частка ринку основних конкурентів не змінилася і складає 72 %, але у цьому разі вони фактично "обмінялися" значеннями щодо ринкових позицій. За наведеними даними в табл. 4 треба здійснити розрахунок показників рівня монополізації ринку, застосовуючи як звичайні, так і модифіковані показники та визначити інтенсивність конкуренції в галузі.

Таблиця 4

**Розподіл часток ринку між конкурентами**

Показники	Порядковий номер суб'єкта					
	1	2	3	4	5	6
Частка ринку на початок періоду, %	30	15	10	8	5	4
Частка ринку на кінець періоду, %	15	30	8	10	4	5
Приріст, % до загального ринку						
Приріст, % до початкового значення						

**Завдання 3.** Підприємство налагодило випуск плівки виробничого та споживчого призначення. Під час підготовки нового виробництва було

вивчено наявних конкурентів та майбутню конкурентну позицію підприємства на ринку. Деякі показники конкурентоспроможності наведено у табл. 5.

Таблиця 5

### Показники конкурентоспроможності

Ключовий фактор успіху	Вагомість чинників успіху	Рейтинг, бали			
		Власне підприємство	1-й конкурент	2-й конкурент	3-й конкурент
Якість та споживчі властивості продукції	0,2	8	7	9	6
Асортимент продукції	0,15	7	9	6	7
Ціна продажу, можливості змін	0,2	6	4	4	5
Обсяг продажу продукції	0,1	7,5	7,5	8	6
Реклама та стимулювання збуту	0,15	4,5	7,5	6	6
Канали збуту	0,2	7,5	9	8	4,5
Усього	1,0	X	X	X	X

Скласти конкурентний профіль підприємства. Зробити висновки щодо його конкурентної позиції на ринку.

**Завдання 4.** На підприємстві налагоджено виробництво трьох видів побутової техніки. Характеристики продукції порівняно з продукцією лідером на ринку наведено у табл. 6. Для кожного виду продукції визначити рівень її конкурентоспроможності. Порівняно з розрахованими показниками виокремити продукцію, що має найвищий рівень конкурентоспроможності на ринку.

Таблиця 6

### Рівень задоволення потреб покупців, бали

Чинники конкурентоспроможності	Вага	1-й вид техніки		2-й вид техніки		3-й вид техніки	
		лідера	власна	лідера	власна	лідера	власна
Споживчі властивості: Надійність	8	8	6,2	7	5,8	8	5,2
Довготривалість	9	7	6,1	6	5,6	7	6,2
Зручність у використанні	6	6	6,4	7	5,6	7	5,8
Дизайн	4	8	7,6	8	6,4	8	6,2
Гарантійне обслуговування	3	8	7,1	8	6,4	7	6,1
Упаковка	2	6	5,6	6	2,4	6	5,8
Економічні параметри: Ціна продажу	6	6	8,2	7	9,0	7	7,1
Витрати на ремонт	4	6	5,9	6	5,8	5	3,8
Вартість обслуговування	3	5	5,1	7	5,2	7	5,8
Непередбачені витрати	2	3	2,7	3	2,1	3	2,0

**Завдання 5.** Визначити рівень конкурентоспроможності товару за методом "багатокутника конкурентоспроможності" (з урахуванням вагомості показників). Вихідні дані для оцінювання представлено в табл. 7. Вагомість показників визначити самостійно.

Таблиця 7

### Вихідні дані для оцінювання конкурентоспроможності товарів

Показник конкурентоспроможності товару	Абсолютні значення показників		
	за нормативом	у конкурента	для аналізованого зразка
Інтегральний показник якості товару за нормативний термін служби (10 років), одиниця корисного ефекту – Ке	12 000	15 000	11 000
Ціна товару, грошова одиниця – Ц	800	850	820
Інтегральний показник якості сервісу споживачів товару, частки одиниці – Яс	1,0	0,95	0,98
Витрати на експлуатацію товару за 10 років, грошова одиниця – Ве	5 000	4 750	5 200
Інтегральний показник якості управління за стадіями життєвого циклу товару та аспектами управління, частки одиниці – Яу	1,0	0,92	0,87

### Тестові завдання для самодіагностики

1. За рівнем конкурентного середовища можна робити висновки щодо:

- а) привабливості того чи іншого товарного ринку;
- б) рівня розвитку ринкових відносин;
- в) технологічного рівня підприємства;
- г) розвиненості фінансової сфери.

2. Серед складових конкурентного середовища можна виокремити такі основні групи учасників:

- а) постачальники;
- б) покупці;
- в) держава;
- г) громадські організації.

3. Виокремлюють такі моделі недосконалої конкуренції, як:

- а) монополістична конкуренція;
- б) олігополістична конкуренція;
- в) чиста монополія;
- г) досконала конкуренція.

4. Мікросередовище підприємства складається з таких елементів:

- а) постачальників;
- б) клієнтів;
- в) капіталоемності промисловості;
- г) навколишнього природного середовища.

5. Залежно від свого характеру фактори, що впливають на конкурентне середовище, розподіляються на:

- а) загальні;
- б) специфічні;
- в) багаторівневі;
- г) тимчасові.

6. До стимулювальних факторів, що впливають на конкурентне середовище, належать ті, що:

- а) сприяють підсилению конкурентних позицій;
- б) здійснюють негативний вплив на конкурентні позиції підприємства;
- в) стимулюють зростання конкурентоспроможності підприємства;
- г) стримують процес зростання конкурентоспроможності.

7. Оцінювання стану конкурентного середовища полягає у:

- а) аналізі ключових факторів конкурентного середовища;
- б) аналізі фінансового стану підприємства;
- в) розробленні стратегії конкуренції;
- г) розвитку конкурентних переваг.

8. Оцінювання стану конкурентного середовища містить ряд таких процедур:

- а) характеристика державної політики у сфері регулювання малого підприємництва;
- б) оцінювання можливості появи нових конкурентів;
- в) визначення характеру впливу виробників продукції на інтенсивність її споживання;
- г) вплив постачальників продукції на інтенсивність конкуренції.

9. Відносно товарів-замінників на ринку діє таке правило цінової привабливості:

- а) якщо ціна на один із товарів зростає, збільшується попит на інший, що є його замінником;
- б) якщо ціна на один із товарів зростає, то зменшується попит на інший, що є його замінником;

в) якщо ціна на один із товарів зменшується, то збільшується попит на інший, що є його заміником;

г) якщо ціна на один із товарів не змінюється, збільшується попит на інший, що є його заміником;

10. Загроза товарів-замінників тим реальніша, чим:

а) більша кількість ефективних заміників виробленого товару;

б) менша обсяг виробництва товарів-замінників;

в) більша різниця в цінах між виробом-оригіналом і товарами-замінниками;

г) менша різниця в цінах між виробом-оригіналом і товарами-замінниками.

11. Найбільш поширеним методом оцінювання факторів конкурентного середовища на макрорівні є:

а) PEST-аналіз;

б) SWOT-аналіз;

в) PIMS-аналіз;

г) ABC-аналіз.

12. Виокремлюють такі етапи проведення PEST-аналізу:

а) аналізується перелік стратегічних заходів, що мають високу ймовірність реалізації та впливу на функціонування підприємства;

б) оцінюється значущість (ймовірність здійснення) кожної події для даного підприємства шляхом присвоєння йому певної ваги;

в) дається оцінювання ступеня впливу кожного фактора-події на стратегію підприємства за 5-бальною шкалою;

г) оцінювання готовності підприємства реагувати на поточні та прогнозовані фактори внутрішнього середовища.

13. Активні засоби адаптації до зовнішніх обставин містять атаквальні й захисні дії, спрямовані на:

а) позиціонування підприємства на ринку, яке дає найкращий захист від факторів, що визначають високу інтенсивність конкуренції в галузі;

б) зміну наявної рівноваги конкурентного середовища за рахунок розроблення й проведення спеціальних стратегічних ініціатив;

в) використання ресурсів підприємства;

г) диверсифікованість і поступовий вихід із ринку за умови високої агресивності конкурентного середовища.

14. Інтенсивність конкуренції визначають:

а) характер розподілу ринкових часток між конкурентами;



- б) темпи зростання інфляції;
- в) зростання інфляційних очікувань;
- г) рентабельність ринку.

15. До факторів, що впливають на вибір контрагента, належить:

- а) ціна договору;
- б) технічні можливості;
- в) культурна сумісність;
- г) участь у виробництві.

16. Мірою якості взаємодії з контрагентом є:

- а) ступінь відповідності висунутим підприємством вимогам;
- б) очікування від співробітництва;
- в) ризики аутсорсингу;
- г) дії конкурентів.

17. Якість постачальника можна визначити на основі інформації

про:

- а) заходи, які здійснюються постачальником для забезпечення якості;
- б) організаційну структуру постачальника;
- в) бізнес-процеси постачальника та їх ефективності;
- г) динаміку показників продуктивності праці.

18. Надійність постачань містить:

- а) ступінь готовності до постачання;
- б) неритмічність поставок;
- в) ціну поставок;
- г) уміння забезпечувати збереження продукції в процесі її вантаження і транспортування.

19. До показників оцінювання надійності постачань належать:

- а) кількість постачань;
- б) кількість постачань, які мають будь-які відхилення;
- в) тривалість доставки готової продукції;
- г) кількість пошкоджень продукції в процесі транспортування.

20. Юридичний відділ у процесі ініціації і реалізації зовнішньоекономічного проекту повинен здійснювати:

- а) перевірку відповідності положень контракту обов'язковим вимогам законодавства;
- б) виявлення двозначних або неясних положень контракту;

- в) порівняння умов контракту з міжнародно-правовими нормами і звичаями з метою виявлення умов, що погіршують становище підприємства;
- г) рекомендації щодо зміни економічних умов контракту.

### **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Дати визначення термінам: конкурентне середовище підприємства, вхідний бар'єр у галузь, інтенсивність конкуренції, кабінетне дослідження, таємний покупець, таємний претендент на посаду.
2. Подати види та моделі конкурентного середовища.
3. Визначити основні напрями конкурентної боротьби підприємства на ринку олігополістичної конкуренції.
4. Визначити основні напрями конкурентної боротьби підприємства на ринку чистої монополії.
5. Визначити основні напрями конкурентної боротьби підприємства на ринку монополістичної конкуренції.
6. Охарактеризувати елементи конкурентного середовища підприємства, їхній вплив на ринок.
7. Доведіть необхідність використання системного підходу до аналізу елементів та факторів конкурентного середовища.
8. Охарактеризуйте основні елементи державної політики у сфері регулювання конкуренції.
9. Визначте фактори, що визначають рівень вхідного бар'єра на ринок.
10. Наведіть індикатори, що визначають силу впливу різних груп споживачів на інтенсивність конкуренції, тенденції їхньої зміни.
11. Наведіть індикатори, що визначають силу впливу постачальників продукції на інтенсивність конкуренції, тенденції їхньої зміни.
12. Наведіть індикатори, що визначають силу впливу товарів-замінників на інтенсивність конкуренції, тенденції їхньої зміни.
13. Визначте та охарактеризуйте фактори, що визначають інтенсивність конкуренції.
14. Наведіть показники для оцінювання факторів інтенсивності конкуренції.
15. Наведіть методику оцінювання впливу характеру розподілу ринкових часток між конкурентами на інтенсивність конкуренції.

16. Наведіть методику оцінювання впливу рентабельності ринку на інтенсивність конкуренції.

17. Наведіть методику оцінювання впливу темпів зростання ринку на інтенсивність конкуренції.

18. Поясніть дію правила цінової привабливості щодо товарів-замінників.

Рекомендована література: основна [1 – 4; 8]; додаткова [9; 15; 19; 21; 27; 29; 30; 33; 34].

## **Тема 4. Аналіз діяльності конкурентів**

Уміння правильно виокремлювати із всього інформаційного середовища дані про наміри конкурента й адекватно діагностувати їх дає додаткову інформацію для оцінювання майбутніх змін на ринку. Для цього необхідно вивчити форми прямого й непрямого вираження намірів конкурента:

заяви про майбутні зміни в діяльності підприємства, де може визначитися форма, характер, час певних обумовлених акцій;

інформування про дію або її результати постфактум (результати минулих зборів акціонерів, зростання обсягу продажів, збільшення частки на ринку й т. д.);

публічні висловлювання про розвиток ринку, поточну ситуацію;

зовнішні прояви маркетингової політики;

дії, що суперечать минулим цілям, які склалися на ринку.

Необхідно розуміти, що наміри та можливі дії конкурентів на ринку залежить від структури їхньої збутової мережі. Відсутність роздрібною мережі в конкурентів завжди розглядається як його слабкість. Поява (крім роздрібною) оптовою збутовою мережі свідчить про збільшення масштабу бізнесу й прагнення конкурента захопити більшу частку ринку.

## **Питання для самостійного опрацювання**

1. Визначення термінів: "парасолька цін", цілепокладання, кон'юнктура ринку, ємність ринку, фактурна ціна, позиціювання товару, взаємодоповнювальні товари, незалежні товари, монополія, цінова

дискримінація, канал розподілу, прямий маркетинг, фінансова стійкість, платоспроможність, конкурентна карта ринку, потенційний конкурент, реальний конкурент.

2. Створення звіту за конкурентами, сферами його застосування.
3. Засоби збирання комерційної інформації про діяльність конкурентів і пошук каналів її витоку.
4. Еволюція прийомів і методів конкурентного аналізу.
5. Аналіз і оцінювання структури ринкової частки підприємства.
6. Методики аналізу фінансової стійкості підприємства і його конкурентів.

## Практичні завдання для самостійного опрацювання

**Завдання 1.** Визначити цінові сегменти, у яких працюють підприємства. Вихідні дані наведено у табл. 8.

Таблиця 8

### Вихідні дані для визначення цінового сегменту

Підприємства	Характеристика продукції			Загальний обсяг продажів на ринку, тис. грн	Ринкова частка, %
	Собівартість, грн	Ціна, грн	Обсяг продаж, тис. шт.		
А	20	24	200	20 000	
Б	25	29	150	50 000	
В	10	12	50	10 000	

### Методичні рекомендації

Значення ринкової частки можна розрахувати таким чином:

$$D_i^k = \frac{K_i}{\sum K_i}, \quad i=1, \dots, n; \quad 0 < D_i^k \leq 1. \quad (1)$$

Якщо продукція має високий ступінь диференціації й широкий діапазон цін пропозиції, то розрахунок доцільно доповнити визначенням ринкової частки, зваженої за ціною:

$$D_i^e = \frac{K_i \times C_i}{\sum K_i \times C_i}, \text{ або } D_i^e = \frac{B_i}{\sum B_i}, i=1, \dots, n; \quad 0 < D_i^e \leq 1, \quad (2)$$

де  $D_i^k$  ( $D_i^e$ ) – ринкова частка і-го підприємства за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції;

$K_i, C_i$  – кількість і ціна продукції відповідно, що реалізується і-м підприємством;

$B_i$  – виручка і-го підприємства за продукцією, що аналізується;

$n$  – кількість підприємств, що працюють на аналізованому ринку.

Це дає можливість визначення переважного для конкурентів цінового сегменту ринку (рис. 1):

$$\text{Якщо } \left\{ \begin{array}{l} D_i > 1 \\ D_i = 1 \\ D_i < 1 \end{array} \right\}, \text{ підприємство } \left\{ \begin{array}{l} \text{дешевому} \\ \text{середньому} \\ \text{дорогому} \end{array} \right\} \text{ ціновому сегменті.} \quad (3)$$

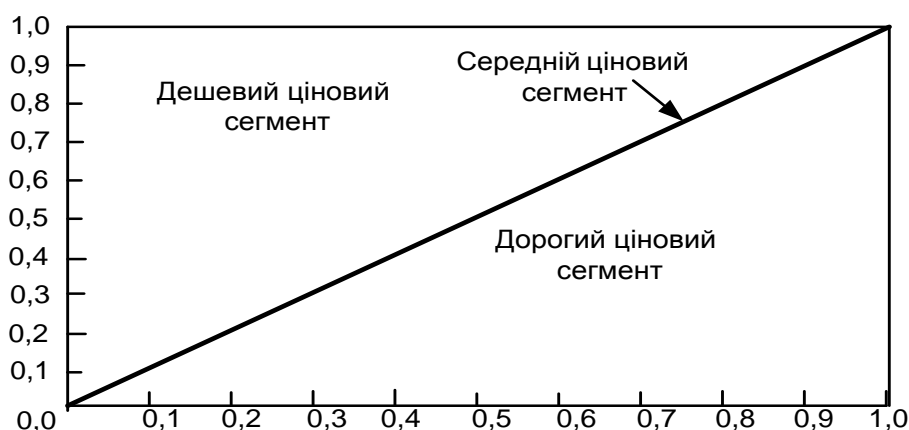


Рис. 1. Співвідношення ринкових часток, розрахованих за кількістю й загальною вартістю реалізованої продукції

**Завдання 2.** Підприємство реалізує на ринку 50 тис. одиниць продукції за ціною 20,5 грн за одиницю. Загальна кількість такої ж продукції, що реалізується на ринку, складає 170 тис. од. Загальна вартість реалізованої продукції на ринку складає 4,25 млн грн. Побудуйте відповідний графік та визначте сегмент ринку, на якому працює підприємство. Зробіть рекомендації щодо подальших дій підприємства на ринку.

**Завдання 3.** Визначити зміну ринкової частки підприємства за рахунок зміни обсягу продукції у різних сегментах ринку. Вихідні дані наведено в табл. 9.

**Показники з розрахунку ринкової частки підприємства**

Показники	2010 рік	2011 рік
Обсяг реалізованої продукції підприємства, за сегментами ринку, тис. грн:	7	10
1 сегмент		
2 сегмент	25	24
3 сегмент	12	15
4 сегмент	14	25
Обсяг реалізованої продукції конкурентами на ринку	105	284

**Завдання 4.** Скласти та описати послідовність визначення ринкової частки конкурентів будь-якого виробничого підприємства різними методами:

- аудит роздрібної торгівлі;
- опитування споживачів на базі статистичної вибірки;
- метод частки;
- метод експертних опитувань;
- витратний та дохідний методи;
- методи безпосереднього обліку.

**Завдання 5.** Провести конкурентний аналіз інформації, поданої на сайтах двох підприємств конкурентів (наприклад Інтернет-магазинів побутової техніки). За результатами аналізу запропонувати заходи щодо модернізації сайту з метою максимізації прибутку підприємства.

**Тестові завдання для самодіагностики**

1. Географічні межі ринку розширюються за таких умов:
  - а) зі збільшенням ступеня унікальності товару;
  - б) зі зменшенням ступеня унікальності товару;
  - в) зі збільшенням складності товару;
  - г) зі зменшенням складності товару.

2. Залежно від мети аналізу конкурентів використовуються такі прийоми:

- а) вибір найближчих конкурентів;
- б) вибір більш потужних конкурентів;
- в) вибір усіх можливих партнерів;
- г) вибір усіх діючих контрагентів.

3. Географічні межі ринку визначаються:

- а) специфікою використання товару;
- б) найближчими конкурентами;
- в) частотою покупок;
- г) собівартістю виробництва продукції.

4. До більш потужних конкурентів належать:

- а) більш потужні в фінансовому аспекті підприємства;
- б) підприємства із найбільшою кредиторською заборгованістю;
- в) підприємства, ринкова частка яких більше;
- г) підприємства із найбільшими запасами.

5. До найближчих конкурентів належать:

- а) ті підприємства, які виробляють аналогічну продукцію, обсяг реалізації яких у натуральному й вартісному вираженні найбільш близький;
- б) ті підприємства, які мають однакові виробничі потужності;
- в) ті підприємства, які мають однакову кількість персоналу;
- г) ті підприємства, які мають схожі фінансові показники.

6. Основними методами збору первинної інформації про конкурентів є:

- а) спостереження;
- б) опитування;
- в) експерименти;
- г) розрахунки.

7. Головними джерелами первинної інформації про конкурентів є:

- а) канали розподілу продукції, включаючи оптову й роздрібну мережі конкурента;
- б) громадські організації;
- в) споживачі продукції; рекламні агентства, торговельні агенти, маркетингові фірми, що обслуговують конкурента;
- г) засоби масової інформації.

8. До основних джерел вторинної інформації належать:

- а) звіти про виробничо-господарську діяльність конкурента (для публічних акціонерних товариств);

б) аналітичні звіти (статті) про діяльності конкурента, подані в періодичній пресі, у спеціальних газетах і журналах;

в) інженерний, торговельний й управлінський персонал підприємства-конкурента;

г) спеціальні аналітичні служби й секретні агенти.

9. Головним результатом аналізу цілей і намірів конкурентів є:

а) аргументований доказ наявності небезпеки й/або сприятливих можливостей, що з'являються в результаті активізації діяльності конкурента;

б) визначення власних переваг;

в) оцінювання резервів часу, що залишився до початку масованих дій конкурента;

г) можливий вплив власних переваг на конкурентів.

10. Принципи коректного розрахунку й аналізу ринкової частки:

а) продукція, за якою визначаються частки конкурентів, повинна належати до однієї й тієї ж класифікаційної групи;

б) розглянута географічна межа ринку повинна бути одна для всіх аналізованих підприємств;

в) розрахунок повинен вироблятися для будь-якого інтервалу часу;

г) географічна межа ринку не має значення.

11. Якщо продукція має високий ступінь диференціації й широкий діапазон цін пропозиції, розрахунок ринкової частки доцільно здійснювати за:

а) ціною;

б) кількістю;

в) чистим доходом від реалізації;

г) прибутком.

12. Факторний аналіз ринкової частки підприємства враховує:

а) вплив реалізації продукції;

б) вплив активності сегментів ринку;

в) вплив собівартості продукції;

г) вплив вартості основних виробничих фондів.

13. Ступінь відповідності вимогам споживачів існуючого товару можна оцінити за допомогою таких характеристик:

а) кількість товарів;

б) рівень проникнення на ринок;

в) кратність продажів;

г) обсяг реалізації.



14. До напрямів оцінювання конкурентних якостей виробу належать:

- а) технічна досконалість;
- б) цінова привабливість;
- в) умови реалізації і поставки;
- г) природно-кліматичні умови.

15. До стратегій конкурентів з позиціонування своїх товарів на ринку належать:

- а) інтенсивний маркетинг;
- б) широке проникнення на ринок;
- в) "зняття зливки";
- г) фокусування.

16. Для оцінювання міри впливу цінової політики конкурентів на реалізацію продукції підприємства необхідно розрахувати:

- а) коефіцієнт перехресної еластичності попиту;
- б) коефіцієнт прямої еластичності попиту;
- в) коефіцієнт еластичності попиту за доходами;
- г) функції попиту та пропозиції.

17. До ознак цінової дискримінації належать:

а) навмисне скорочення обсягів виробництва й/або реалізації за умови незмінної якості;

б) приховане зменшення обсягів виробництва й/або реалізації продукції;

- в) встановлення рівноважної ціни;
- г) встановлення конкурентної ціни.

18. Аналіз організації збутової мережі конкурентів доцільно проводити за такими етапами:

- а) аналіз побудови збутової мережі;
- б) порівняльний аналіз витрат товароруху;
- в) аналіз побудови системи виробництва конкурента;
- г) порівняння засобів стимулювання виробництва продукції, що використовуються.

19. Комплексний аналіз фінансової стійкості конкурента містить такі показники:

- а) коефіцієнт фінансової автономії (незалежності);
- б) коефіцієнт концентрації позикового капіталу;
- в) коефіцієнт плинності кадрів;
- г) коефіцієнт використання виробничої потужності.

20. Оцінювання конкурентного статусу дозволяє:
- а) визначити особливості розвитку конкурентної ситуації;
  - б) установити ступінь співробітництва підприємств на ринку;
  - в) виокремити найближчих конкурентів й установити відносну позицію підприємства серед учасників ринку;
  - г) використати отриману інформацію для задоволення потреб.

### **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Дати визначення таким термінам: первинна інформація, вторинна інформація, ринкова частка.
2. Надати характеристику процесу вибору мети й об'єктної бази конкурентного аналізу.
3. Навести правила збирання вихідної інформації для проведення конкурентного аналізу.
4. Навести фактори визначення географічних меж аналізованого ринку.
5. Описати особливості вибору підприємства-конкурентів, що беруть участь в аналізі.
6. Визначити необхідність і критерії ранжування підприємств, що беруть участь в аналізі.
7. Охарактеризувати джерела збирання й методи оброблення первинної й вторинної інформації про діяльність конкурентів.
8. Сформулювати основні етапи технології аналізу діяльності конкурентів, навести їхню характеристику й основні результати.
9. Обґрунтувати вибір показників і методів аналізу й оцінювання діяльності конкурентів.
10. Визначити практичне значення й головні результати проведення діагностики цілей і намірів конкурентів.
11. Визначити прийоми й методи діагностики цілей і намірів конкурентів.
12. Охарактеризувати процес визначення ринкової частки підприємства й займаного цінового сегмента.
13. Навести основні етапи, сутність та зміст факторного аналізу ринкової частки підприємства.
14. Визначити послідовність аналізу реалізації товарної політики конкурентів.

15. Навести склад комерційних характеристик товару. Навести послідовність та зміст оцінювання конкурентних якостей виробу.

16. Визначити основні характеристики, які необхідно відслідковувати під час моніторингу процесу реалізації конкуруючих товарів.

17. Розкрити особливості процесу визначення підприємств-конкурентів.

18. Визначити послідовність проведення дослідження динаміки цін конкурентів.

19. Описати детермінуючі фактори ринкової частки підприємства та особливості їх оцінювання.

20. Навести приклад розрахунку й інтерпретацію коефіцієнта еластичності попиту за ціною, перехресної (взаємної) еластичності попиту, еластичності попиту за доходами.

21. Охарактеризувати проблеми практичного застосування методики аналізу й оцінювання ринкової частки конкурентів.

22. Навести послідовність аналізу організації збутової мережі конкурентів і використовуваних засобів стимулювання реалізації.

23. Визначити предмет аналізу засобів стимулювання реалізації продукції.

24. Описати необхідні заходи щодо визначення ступеня задоволення конкурента його позицією на ринку.

25. Охарактеризувати показники оцінювання фінансової стабільності конкурентів, її необхідність.

26. Навести послідовність дій для побудови конкурентної карти ринку.

27. Навести схему розподілу підприємств за групами щодо значення їхніх ринкових часток.

Рекомендована література: основна [4; 8]; додаткова [19; 21; 23; 26; 30; 33; 34].

## **Тема 5. Аналітичне забезпечення формування та реалізації стратегій конкуренції**

У процесі вивчення літературних джерел необхідно розглянути такі базові стратегії конкуренції:

- 1) стратегію зниження собівартості;
- 2) стратегію фокусування (сегментування ринку);
- 3) стратегію диференціації;
- 4) стратегію впровадження нововведень;
- 5) стратегію негайного реагування на потреби ринку;
- 6) стратегію диверсифікації.

Необхідно розуміти, що базова стратегія конкуренції становить основу конкурентної поведінки підприємства на ринку й описує схему забезпечення переваг над конкурентами, є центральним моментом у стратегічній орієнтації підприємства. Від її правильного вибору залежать всі подальші дії підприємства. Базові стратегії конкуренції мають істотні розходження в характері конкурентних переваг і необхідних умовах їхньої реалізації.

Підприємство, що дотримується стратегії зниження собівартості, орієнтується на виготовлення недорогих, але якісних виробів масового споживання.

Допомогти поступово завоювати ринок може стратегія фокусування, спрямована на вибір вузької області конкуренції всередині галузі з розробкою і практичною апробацією розробок, спрямованих на поліпшення конкурентних позицій. Ґрунтуючись на ринкових тенденціях, підприємство досягає комплексного обслуговування ринку в цільовому сегменті.

Упровадження стратегії диференціації забезпечить можливість реалізації заходів у різних сферах діяльності підприємства. У цілому система диференціації містить такі напрями: продуктова диференціація (продукція з характеристиками кращими, ніж у конкурентів); сервісна диференціація (пропозиція різноманітного і більш високого рівня послуг, які супроводжують товари); диференціація персоналу (наймання і навчання більш кваліфікованого, ніж у конкурентів, персоналу для роботи з клієнтами); диференціація іміджу (створення іміджу підприємства і його продукції, яка з кращої сторони відрізняє його від конкурентів).

Підприємства, що дотримуються стратегії впровадження нововведень, зосереджують зусилля на пошуку принципово нових, ефективних технологій, проектуванні необхідних, але невідомих дотепер видів продукції, методів організації виробництва, прийомів стимулювання збуту й т. д. Головна мета – випередити конкурентів й одноосібно зайняти ринкову нішу, де конкуренція відсутня або мізерно мала.

Стратегія негайного реагування на потреби ринку спрямована на максимально швидке задоволення потреб споживачів. Основний принцип реалізації такої стратегії – вибір і реалізація проектів із найбільшим рівнем рентабельності за поточних ринкових умов.

Стратегія диверсифікації передбачає освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що містить диверсифікацію товарних груп та розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності області. Вона є найбільш ризикованою та потребує значних витрат.

## Практичні завдання для самостійного опрацювання

**Завдання 1.** Проаналізувати приклади реалізації стратегій конкуренції на підприємстві. За результатами аналізу визначити та відобразити у вигляді таблиці умови, особливості та наслідки реалізації таких стратегій конкуренції:

- зниження собівартості продукції;
- диференціації продукції;
- сегментування ринку;
- упровадження нововведень;
- негайного реагування на потреби ринку.

**Завдання 2.** За даними, наведеними в табл. 10, визначити конкурентоспроможність підприємств на ринку на основі аналітичного та графічного способів оцінювання. За результатами розрахунків обґрунтувати подальші дії кожного підприємства на ринку. Зробити відповідні ґрунтовні висновки.

Таблиця 10

### Матриця оцінювання конкурентоспроможності підприємств на ринку

Фактори конкурентоспроможності	Бальна експертна оцінювання підприємства-постачальника продукту, ( $g$ )										Ранг фактора, ( $R_i$ )
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Положення на ринку	4,8	2,5	3,8	5,0	3,9	4,0	4,2	5,0	4,5	4,6	0,2
Продукт	4,5	4,6	4,2	3,7	4,0	5,0	4,8	4,7	3,6	3,8	0,24

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Виробничий потенціал	4,0	4,1	4,6	4,8	3,7	3,9	3,0	4,2	5,0	3,7	0,24
Методи товароруку	5,0	5,0	5,0	4,8	4,9	4,7	3,5	3,7	3,8	4,9	0,16
Можливості збуту	4,6	4,4	4,2	4,0	3,8	4,4	4,5	4,3	4,0	3,8	0,2
Сумарна оцінювання, (S)	X										1,00
Коефіцієнт конкурентоспроможності, (КС)	X										X

**Завдання 3.** За даними, наведеними в табл. 11, визначити рівень конкурентоспроможності підприємства. Зробити висновки.

Таблиця 11

### Оцінювання конкурентоспроможності підприємства-виробника

Показники	Товари підприємства			
	А	Б	В	Д
1. Ринок, на якому подано товари	Розвинуті країни	Інші країни	Внутрішній ринок	Внутрішній ринок
2. Показник значущості ринку	1,0	0,7	0,5	0,5
3. Рівень конкурентоспроможності товару на цьому ринку	0,85	1,15	1,05	0,95
4. Обсяг продажу товару на цьому ринку, тис. грош. од.	120	500	250	180

### Тестові завдання для самодіагностики

1. Оцінювання ефективності реклами дозволяє:
  - а) отримати інформацію про доцільність реклами;
  - б) виявити результативність окремих господарських операцій;
  - в) визначити ефективність бізнесу;
  - г) визначити умови оптимального впливу реклами на потенційних споживачів.

2. Економічна ефективність реклами може визначатись:

а) співвідношенням між результатом, отриманим від реклами, і величиною витрат на проведення рекламних заходів;

б) собівартістю продукції;

в) фінансовим станом підприємства;

г) рентабельністю власного капіталу.

3. Комунікативна (інформаційна) ефективність реклами дозволяє:

а) оцінити статті витрат, що покриваються із бюджету рекламного відділу (оплата рекламної діяльності, адміністративні витрати, операційні витрати);

б) збільшити темпи виробництва продукції;

в) обґрунтувати необхідність технічного переозброєння виробничої бази;

г) встановити, наскільки ефективно конкретне рекламне оголошення передає цільовій аудиторії необхідні відомості, чи формує бажану для рекламодавця точку зору.

4. Метод прямого оцінювання ефективності реклами передбачає:

а) опитування споживачів на предмет їх ставлення до різних варіантів одного рекламного звернення;

б) формування витрат на рекламу, як правило, у вигляді відсотків від реалізації продукції;

в) формування бюджету на рівні середніх витрат підприємств, що працюють у тому ж сегменті ринку;

г) вивчення думки конкурентів щодо ефективності реклами.

5. Вибір тієї або іншої організаційної структури рекламної служби залежить від:

а) масштабу виробництва;

б) складу наявних технічних підрозділів;

в) ступеня екологічності виробництва;

г) ступеня важливості рекламної діяльності для підприємства.

6. Обрану стратегію конкуренції необхідно оцінювати з позиції:

а) складності;

б) соціальної спрямованості;

в) строку реалізації;

г) оптимальності.

7. Ефективність системи стратегічного управління залежить від:

а) комплексного (системного) моделювання ситуації;

- б) відторгнення необхідності змін;
- в) здатності розроблення стратегії;
- г) спроможності реалізації обраної стратегії.

8. У процесі обґрунтування стратегії фокусування необхідно враховувати такі обмеження:

- а) обмеження на сировинні і виробничі ресурси, які використовуються;
- б) обмеження на ціни;
- в) обмеження на технічне переозброєння;
- г) антидемпінгові обмеження.

9. Якщо за умови стратегії диференціації провідним аспектом виокремлений аспект розвитку підприємства, то в якості критерію оптимізації приймається:

- а) сумарний прибуток від реалізації продукції;
- б) сумарний виторг від реалізації продукції;
- в) сумарні витрати на збут;
- г) сумарні витрати на оплату праці.

10. За умови диференціації обмеженнями є:

- а) ресурси, які використані;
- б) збільшення обсягів інвестування;
- в) збільшення видів продукції з поліпшеними характеристиками відносно середньо ринкових;
- г) трудові ресурси.

11. Вибір стратегії конкуренції містить ряд етапів:

- а) оцінювання переваг стратегії та її ризиків;
- б) аналіз відповідності ринкових умов, необхідних для реалізації стратегії, реальної ситуації на ринку;
- в) аналіз відповідності технології виробництва кращим світовим досягненням;
- г) аналіз відповідності особливостей організації виробництва й управління на підприємстві пропонованим вимогам.

12. Для лідера ринку характерні такі дії:

- а) продовження наступальної політики;
- б) зниження витрат;
- в) збереження поточних позицій;
- г) скорочення активів.



13. Для підприємства, що має слабку ринкову позицію, прийнятно:

- а) збереження й утримання обсягів продажів;
- б) конфронтація з конкурентами;
- в) захоплення невеликих фірм;
- г) реінвестиції в бізнес на рівні достатнього мінімуму.

14. Уповільнення темпів розвитку викликає:

- а) зміну стратегії конкуренції;
- б) зменшення продажів продукції;
- в) збільшення продажів продукції;
- г) збільшення прибутку.

15. До переваг стратегії зниження собівартості зараховують:

а) додаткове зростання обсягу продажів й одержання надприбутку за рахунок зменшення ринкової частки конкурентів з більш високою ціною на аналогічні вироби;

б) руйнування стратегій конкурентів в області диференціації продукції й локалізації ринку за рахунок цінової доступності своїх виробів;

в) незначність вхідного бар'єра за собівартістю;

г) наявність малих резервів під час підвищення цін на сировину, матеріали, комплектувальні вироби й напівфабрикати;

16. Необхідні ринкові умови реалізації стратегії зниження собівартості:

а) підприємство має велику частку на ринку й має широкий доступ до дешевих сировинних ресурсів;

б) попит на продукцію нееластичний за ціною й досить неоднорідний за структурою;

в) конкуренція відбувається переважно в неціновій області;

г) споживачі втрачають значну частину своїх доходів під час підвищення цін.

17. Переваги стратегії диференціації продукції:

а) додаткове зростання обсягу продажів й одержання надприбутку за рахунок завоювання переваг різних груп споживачів на базі переваги в технології, якості, на основі забезпечення більш широкого вибору або привабливості низьких цін;

б) розвиток стратегій конкурентів в області зниження собівартості стандартної продукції й локалізації ринку за рахунок розмаїтості пропонуваної продукції й лояльності споживачів;

в) жорсткість вхідного в галузь бар'єра за рахунок наявності конкурентних переваг, що сформувалися у споживачів;

г) наявність малих резервів під час підвищення цін на сировину, матеріали, комплектувальні вироби й напівфабрикати.

18. Вимоги до організації виробництва й управління стратегії диференціації продукції:

а) наявність легко переналагоджуваного виробництва;

б) низький рівень конструкторської підготовки виробництва;

в) відсутність НДДКР і дослідного виробництва;

г) потужна маркетингова служба, орієнтована на весь ринок.

19. Переваги стратегії впровадження нововведень полягають у такому:

а) отримання надприбутку за рахунок монопольний встановлених цін;

б) блокування входу в галузь за рахунок монопольного володіння винятковими правами на продукцію, технологію, послуги;

в) наявність потенційного попиту на пропоновані новинки, і малих підприємств;

г) низька науково-технічна кваліфікація персоналу.

20. Упровадження стратегії негайного реагування на потреби ринку має такі переваги:

а) отримання надприбутку за рахунок високої ціни на дефіцитну продукцію;

б) низька зацікавленість споживачів у придбанні товару;

в) невелика кількість товарів-замінників;

г) створення іміджу підприємства, нездатного до негайного задоволення потреб покупців, що з'явилися.

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Визначення термінів: стратегія конкуренції, диверсифікованість.

2. Сутність процесу формування й реалізації конкурентної стратегії підприємства.

3. Основні принципи формування ефективної стратегії конкуренції.

4. Основні характеристики базових стратегій конкуренції.

5. Напрями комплексного застосування переваг базових стратегій конкуренції.

6. Проблеми реалізації стратегій конкуренції в умовах конкурентного ринку.
7. Необхідність формалізації стратегій конкуренції.
8. Оцінювання доцільності витрат на рекламу.

### **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Дати визначення термінам: базова стратегія конкуренції, диференціація продукції.
2. Назвати базові стратегії конкуренції й конкурентні переваги.
3. Визначити критерії оптимізації та обмеження стратегій конкуренції підприємства.
4. Навести заходи підприємства щодо впровадження конкурентної стратегії.
5. Довести необхідність та послідовність урахування динаміки ринку під час формування конкурентної стратегії підприємства.
6. Навести класифікацію підприємств за ступенем їхнього домінування на ринку.
7. Визначити напрями формування стратегії конкуренції для підприємств із різним ступенем домінування на ринку.
8. Навести класифікацію типів ринку залежно від його динаміки.
9. Назвати заходи адаптації стратегії конкуренції до динаміки ринку.
10. Охарактеризувати методи розрахунку коштів на рекламу та організацію рекламної діяльності залежно від стратегії конкуренції підприємства.

Рекомендована література: основна [4; 8]; додаткова [15; 16; 18; 27; 30; 32 – 34].

### **Тема 6. Оцінювально-аналітична складова системи управління конкурентними перевагами підприємства**

У рамках оцінювально-аналітичної складової системи управління конкурентними перевагами підприємства важливим є визначення показників що характеризують ці переваги. У процесі аналізу більшої кількості показників інформаційна обґрунтованість прийнятого рішення зростає,

однак велика імовірність виникнення труднощів на етапі збирання необхідної для проведення оцінювання конкурентних переваг інформації. Велика частина інформації, на підставі якої приймаються рішення, збирається неформальним шляхом. Однак цієї інформації зовсім не досить для прийняття рішень у системі управління. Кількість інформації, що з'являється в результаті діяльності, і швидкість змін робить необхідним застосування формальних методів її збирання.

Конкурентні переваги підприємства доцільно розглядати за такими напрямками:

- технічний рівень виробництва;
- інноваційна сфера діяльності підприємства;
- маркетингова сфера діяльності підприємства;
- фінансово-інвестиційна діяльність.

Для самостійного опрацювання матеріалу необхідно звернути увагу на такі аспекти:

- оцінювання конкурентоспроможності підприємств потребує попереднього вивчення існуючих методичних підходів щодо цього питання;
- неоднозначність методичних підходів до дослідження конкурентоспроможності підприємства зумовлює і множинність методів її оцінювання.

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Визначення термінів: стійка конкурентна перевага; контролінг; макросередовище підприємства; корпоративна культура; стратегічний, корпоративний і функціональний рівні управління, реклама, показник, параметр.
2. Формування моделі управління конкурентними перевагами підприємства.
3. Сутність і зміст процесу ефективного управління конкурентними перевагами підприємства.
4. Формування методики оцінювання наявних конкурентних переваг підприємства на ринку.
5. Проблеми практичного застосування методики оцінювання внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства.
6. Обґрунтування показників оцінювання функціональних сфер діяльності підприємства.

7. Формування комплексу показників для виявлення факторів конкурентоспроможності підприємства.

8. Виведення загальних особливостей формування системи показників для побудови множинної регресійної моделі, яка дозволить проаналізувати силу впливу факторів конкурентоспроможності підприємства на результативний показник його діяльності.

## Практичні завдання для самостійного опрацювання

**Завдання 1.** За допомогою основних показників оцінювання конкурентних переваг підприємств (табл. 12) необхідно спробувати визначити конкурентні переваги підприємства, на якому пройдено практику, аналізуючи сильні та слабкі сторони у його діяльності, визначити конкурентний рівень підприємства, запропонувати конкретні заходи щодо втримання та розвитку його конкурентних переваг.

Таблиця 12

### Показники оцінювання конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства

Напрямок оцінювання	Об'єкти оцінювання	Показники
1	2	3
Зовнішні конкурентні переваги	Конкурентні переваги, що виникають унаслідок урахування факторів макросередовища	Співвідношення між темпом зростання товарообігу підприємства та темпом зростання товарообігу за галуззю
	Конкурентні переваги, що виникають унаслідок урахування факторів мезосередовища	Співвідношення між темпом зростання товарообігу підприємства та обсягом реалізації в цілому за регіоном
	Конкурентні переваги, що виникають внаслідок урахування факторів мікросередовища	Співвідношення між темпом зростання товарообігу підприємства та обсягом реалізації в цілому за локальним ринком, що обмежений торговою зоною підприємств-конкурентів
Внутрішні конкурентні переваги	Конкурентні переваги ресурсного походження	Товарообіг на одного працівника, оборотність запасів, фондівіддача основних фондів, товарообіг на одне місце, рентабельність активів
	Конкурентні переваги організаційно-управлінського характеру	Якість менеджменту, темп змін товарообороту за підприємством

1	2	3
	Конкурентні переваги фінансово-економічного характеру	Рентабельність діяльності, коефіцієнт покриття власними обіговими коштами матеріальних оборотних активів
	Конкурентні переваги інноваційно-інвестиційного характеру	Рівень інноваційної активності, співвідношення темпів змін товарообігу та активів

**Завдання 2.** На основі отриманої інформації про підприємство під час проходження практики сформулювати ключові фактори успіху та ключові компетенції цього підприємства.

### Тестові завдання для самодіагностики

1. Основними показниками технічного рівня виробництва є:
  - а) фондоозброєність праці;
  - б) тривалість обороту основних фондів;
  - в) коефіцієнт реальної вартості майна;
  - г) тривалість фінансового циклу.
2. Інноваційну сферу діяльності підприємства можна кількісно охарактеризувати, використовуючи такі показники:
  - а) оборотність інвестованого в розвиток виробництва капіталу;
  - б) рентабельність інвестицій, спрямованих на освоєння нових видів виробництва;
  - в) автоматизації придбаного устаткування;
  - г) витрати на утримання соціальної сфери.
3. Систему розрахунків підприємства з покупцями можна проаналізувати за допомогою таких показників:
  - а) період погашення дебіторської заборгованості характеризує стан розрахунків із покупцями;
  - б) частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі активів;
  - в) частка середньорічної кредиторської заборгованості у виторгу від реалізації;
  - г) сума передплати, яку потребує уплатити постачальник за продукцію.

4. Маркетингова сфера діяльності охоплює:

- а) всі стадії просування на ринок продуктових інновацій підприємства;
- б) прогнозування попиту на базі вивчення пропозиції конкурентів;
- в) оцінювання виробничої потужності підприємства;
- г) розробку асортименту продукції підприємства.

5. Про успішну *фінансово-інвестиційну діяльність* підприємства свідчить:

- а) високий імідж і ділова репутація підприємства;
- б) дотримання співвідношень показників економічного зростання;
- в) високий рівень економічної безпеки регіону;
- г) зважена економічна політика держави.

6. Суб'єктами управління конкурентними перевагами підприємства є:

- а) функціональні сфери діяльності підприємства;
- б) господарська діяльність підприємства;
- в) фінансова діяльність підприємства;
- г) фахівці, які мають повноваження на прийняття управлінських рішень у визначеній сфері діяльності.

7. До інфраструктурних конкурентних переваг належать:

- а) стан і розвиток засобів комунікації;
- б) закритість ринків праці, капіталу, технологій, інвестиційних товарів;
- в) розвиток дистриб'юторської мережі (роздрібної, оптової торгівлі тощо).
- г) відсутність служб з надання ділових послуг (консалтингових, інформаційних, лізингових тощо).

8. До економічних конкурентних переваг належать:

- а) ефект масштабу;
- б) ефективне використання фінансових коштів;
- в) особливості технології виробництва продукції;
- г) технічні параметри продукції.

9. Конкурентні переваги повинні забезпечувати:

- а) унікальність торгової марки;
- б) згортання виробничих потужностей;
- в) збільшення дебіторської заборгованості;
- г) задоволення специфічних потреб клієнта.

10. Аналітичний інструментарій управління конкурентними перевагами повинен відповідати таким вимогам:

- а) формувати єдине інформаційне поле;
- б) забезпечувати точність контролю виробничої діяльності;
- в) базуватися на принципах менеджменту;
- г) забезпечувати високу оперативність для оцінювання ефективності процесів формування конкурентних переваг.

11. Метою дослідження діяльності підприємства в контексті зовнішнього середовища є оцінювання ключових факторів зовнішнього середовища:

- а) основні економічні характеристики галузі;
- б) форми та інтенсивність конкуренції;
- в) причини змін у структурі виробництва підприємства;
- г) інвестиційна привабливість підприємства.

12. Для діагностики конкурентної напруженості на ринку, визначення значущості конкурентних сил і аналізу галузі, інших факторів зовнішнього середовища можна використовувати такі методи та моделі:

- а) модель *Boston Consulting Group*;
- б) PIMS-аналіз;
- в) метод LOTS;
- г) вертикальний аналіз.

13. SWOT-аналіз стосовно дослідження конкурентів містить такі елементи:

- а) виявлення структури споживчих переваг;
- б) оцінювання передбачуваних дій конкурентів стосовно використання нових можливостей;
- в) визначення способів реагування на загрози і можливості, які з'являються;
- г) вивчення внутрішнього середовища підприємства.

14. Кількісний аналіз конкурентних переваг забезпечує кількісну значеність:

- а) імовірності здійснення досліджуваних явищ;
- б) ступеня впливу досліджуваних явищ на результати діяльності підприємства;
- в) існуючих і можливих причинно-наслідкових зв'язків;
- г) можливого економічного збитку.



15. Оцінювання зовнішніх конкурентних переваг підприємства передбачає:

- а) характеристика стану і перспектив галузі;
- б) аналіз внутрішнього середовища підприємства;
- в) аналіз конкурентів;
- г) аналіз внутрішніх конкурентних переваг.

16. До основних конкурентних навичок належать:

- а) знання покупцем економічних переваг і здатність враховувати їх;
- б) здатність за допомогою нової технології споживати товари;
- в) розроблення нових технологій;
- г) спеціальні знання, пов'язані з виробництвом.

17. Метод таксономічного показника дозволяє:

- а) оцінити кожний показник окремо;
- б) визначити тенденції розвитку підприємства;
- в) провести кластерний аналіз;
- г) звести сукупність ознак досліджуваного явища до однієї синтетичної ознаки.

18. Еталон конкурентних переваг у сфері технічного рівня виробництва будується на основі:

- а) забезпечення максимальної фондоозброєності праці;
- б) зниження реальної вартості майна;
- в) підвищення рівня ліквідності;
- г) зниження тривалості обороту основних фондів.

19. Критеріями розвитку конкурентних переваг маркетингової діяльності є:

- а) зростання наданих послуг покупцям;
- б) зростання експорту і стійкості до коливань ціни на продукцію, що випускається;
- в) мінімізація реалізованої продукції;
- г) зростання імпорту і стійкості підприємства до коливань ціни на аналогічну продукцію інших виробників.

20. У сфері виробництва необхідно впроваджувати такі заходи досягнення стійких конкурентних переваг:

- а) планування і підготовку виробничих, складських, адміністративних приміщень;
- б) зменшення масштабів виробництва;

- в) збільшення витрат виробництва (витрат на енергоносії, видаткові матеріали, транспортних витрат, маркетингових витрат та ін.);
- г) скорочення робочих місць.

## **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Дати визначення термінам: управління конкурентними перевагами підприємства, система управління, інтеграція, імідж-реклама, стимулювальна реклама, реклама стабільності.
2. Назвати основні положення системи управління КПП.
3. Визначити основні етапи й інструментарій комплексного дослідження КПП.
4. Визначити й охарактеризувати етапи аналізу та оцінювання процесів формування та розвитку внутрішніх конкурентних переваг підприємства.
5. Обґрунтувати доцільність використання методу таксономії під час оцінювання конкурентних переваг підприємства.
6. Назвати основні етапи процесу управління КПП.
7. Визначити заходи в рамках інноваційної сфери діяльності підприємства на різних етапах управління його конкурентними перевагами.
8. Визначити заходи в рамках фінансово-інвестиційної сфери діяльності підприємства на різних етапах управління його конкурентними перевагами.
9. Визначити заходи в рамках сервісної сфери діяльності підприємства на різних етапах управління його конкурентними перевагами.
10. Визначити заходи в рамках виробничої сфери діяльності підприємства на різних етапах управління його конкурентними перевагами.
11. Розкрити зміст методики оцінювання факторів конкурентоспроможності підприємства.
12. Описати технологію побудови лагової економіко-математичної моделі за допомогою ППП *Statgraphics Plus 5.1*.
13. Провести оцінювання та аналіз процесів нарощування або виснаження конкурентного потенціалу підприємства за допомогою лагових економіко-математичних моделей.
14. Розкрити особливості побудови моделі-індикатора зв'язку фінансових результатів діяльності підприємства та показників, що характеризують його конкурентний потенціал.

Рекомендована література: основна [4; 5; 8]; додаткова [10; 11; 13; 16; 20 – 22; 24 – 26; 33; 34].

## **Рекомендована література**

### **12.1. Основна**

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Єгоршин О. О. Методи багатовимірного статистичного аналізу : навчальний посібник / О. О. Єгоршин, А. М. Зосімов, В. С. Пономаренко. – К. : ІЗМН, 1998. – 208 с.
3. Клебанова Т. С. Методы прогнозирования : учеб. пособ. / Т. С. Клебанова, В. В. Иванов, Н. А. Дубровина. – Х. : Изд. ХГЭУ, 2002. – 372 с.
4. Куліков П. М. Економіко-математичне моделювання фінансового стану підприємства / П. М. Куліков, Г. А. Іващенко. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2009. – 152 с.
5. Отенко І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства : наукове видання / І. П. Отенко, Є. О. Полтавська. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2005. – 212 с.

### **12.2. Додаткова**

6. Азаренков Г. Ф. Економічний аналіз: навчальний посібник. Ч. 2 / Г. Ф. Азаренков, З. Ф. Петряєва, Г. Г. Хмеленко. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2003. – 208 с.
7. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : ОАО "Типография "НОВОСТИ", 2000. – 256 с.
8. Боровиков В. STATISTICA. Искусство анализа данных на компьютере. Для профессионалов / В. Боровиков. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2003 – 688 с.
9. Дикань В. Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия : монография / В. Л. Дикань. – Х. : Основа, 1995. – 160 с.
10. Єгоршин А. А. Корреляционно-регрессионный анализ. Курс лекций и лабораторных работ : учеб. пособ. для вузов / А. А. Єгоршин, Л. М. Мальярец. – Х. : Основа, 1998. – 208 с.

11. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики : монография / Ю. Б. Иванов. – Х. : РИО ХГЭУ, 1997. – 248 с.
12. Качалина Л. Н. Конкурентоспособный менеджмент / Л. Н. Качалина. – М. : Изд. "МАМИ", 2002. – 396 с.
13. Клебанова Т. С. Эконометрия на персональном компьютере : учеб. пособ. Ч. 1. / Т. С. Клебанова, Н. А. Дубровина. – Х. : Изд. ХГЭУ, 1999. – 140 с.
14. Кныш М. И. Конкурентные стратеги : учеб. пособ. / М. И. Кныш. – СПб. : [б. и], 2000. – 284 с.
15. Конкурентная диагностика фирмы: концепция, содержание, методы : монография / Л. С. Шевченко, В. И. Торкатюк, Н. А. Кизим и др. – Х. : ИД "ИНЖЭК", 2008. – 240 с.
16. Управление конкурентными преимуществами предприятия / Н. Н. Лепа; НАН Украины. Институт экономики промышленности. – Донецк : ООО "Юго-Восток, Лтд", 2003. – 296 с.
17. Лифиц И. М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И. М. Лифиц. – М. : Юрайт, 2001. – 224 с.
18. Мілевський С. В. Моделі аналізу та управління конкурентоспроможністю промислових підприємств : наукове видання / С. В. Мілевський, О. В. Мілов. – Х. : Вид ХНЕУ, 2007. – 156 с.
19. Огієнко А. Д. Економетрія : конспект лекцій для студентів спец. 6.050100 "Облік і аудит" заочної форми навчання / А. Д. Огієнко, Г. А. Іващенко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2007. – 80 с.
20. Огієнко А. Д. Економічний аналіз : конспект лекцій для студентів спец. 6.050100 "Оподаткування" усіх форм навчання / А. Д. Огієнко, Г. А. Іващенко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2007. – 64 с.
21. Отенко І. П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства : наукове видання / І. П. Отенко, Л. М. Малярець, Г. А. Іващенко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2007. – 208 с.
22. Петряєва З. Ф. Фінансовий аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. / З. Ф. Петряєва. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2002.
23. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер ; пер. с англ. А. Олійник, Р. Спільський. – К. : Основа, 1997. – 392 с.
24. Светуньков С. Г. Конкуренция и предпринимательские решения / С. Г. Светуньков, А. А. Литвинов. – Ульяновск : Изд-во "Корпорация технологий продвижения", 2000. – 256 с.

25. Симионова Н. Е. Методы анализа рынка : учеб. пособ / Н. Е. Симионова. – М. : Экспертное бюро, 2000. – 128 с.
26. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Издательско-книготорговый центр "Маркетинг", 2002. – 892 с.
27. Хайек Ф. А. Познание, конкуренция и свобода / Ф. А. Хайек. – СПб. : Пневма, 1999. – 152 с.
28. Чернега О. Б. Управление конкурентоспособностью в условиях трансформации экономических отношений / О. Б. Чернега. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 1999. – 448 с.
29. Шинкаренко В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. – Х. : Изд. ХНАДУ, 2003. – 188 с.
30. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособ. / под ред. А. П. Градова. – 3-е изд., испр. – СПб. : Спец-Лит, 2000. – 588 с.
31. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер. – М. : Лаборатория базовых знаний, 2005. – 541 с.

### **12.3. Інформаційні ресурси**

32. Про антимонопольний кабінет України : Закон України № 3659-ХІІ від 26.11.1993 р. зі змінами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
33. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України № 236/96-ВР від 07.06.1996 р. зі змінами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
34. Про захист економічної конкуренції : Закон України № 2210-ІІІ від 11.01.2001 р. зі змінами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
35. Конституція України. Закон № 254к/96-ВР від 28.06.1996 р. зі змінами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.

## Зміст

Вступ.....	3
Зміст самостійної роботи з дисципліни за темами .....	7
Методичні рекомендації щодо підготовки до семінарських і практичних занять .....	9
Практичні завдання для самостійного опрацювання.....	45
Рекомендована література .....	59

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Методичні рекомендації  
до самостійної роботи  
з навчальної дисципліни  
"КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ ТА КОНКУРЕНТНА  
РОЗВІДКА"**

**для студентів спеціальності  
8.18010014 "Управління фінансово-економічною безпекою"  
всіх форм навчання**

Укладач **Котов** Антон Миколайович

Відповідальний за випуск *І. П. Отенко*

Редактор *В. О. Бутенко*

Коректор *В. О. Бутенко*

План 2016 р. Поз. № 22.

Підп. до друку 08.07.2016 р. Формат 60x90 1/16. Папір офсетний. Друк цифровий.  
Ум. друк. арк. 4,0. Обл. вид. арк. 5,0. Тираж 70 пр. Зам. № 122.

---

Видавець і виготівник – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру  
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*