

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА**

**Методичні рекомендації  
до виконання практичних завдань  
для студентів спеціальності  
051 "Економіка"  
другого (магістерського) рівня**

**Харків  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця  
2017**

УДК 005.332.4(07.034)

У 67

Затверджено на засіданні кафедри економіки підприємства та менеджменту.

Протокол № 5 від 22.12.2016 р.

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

**Укладачі:** Г. О. Селезньова

Л. В. Запашук

**У 67** **Управління** конкурентоспроможністю підприємства : методичні рекомендації до виконання практичних завдань для студентів спеціальності 051 "Економіка" другого (магістерського) рівня : [Електронне видання] / уклад. Г. О. Селезньова, Л. В. Запашук. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 79 с.

Запропоновано практичні завдання, які згруповані за модулями та охоплюють основні теми цієї навчальної дисципліни. Надані завдання передбачають різний рівень складності, що дозволяє визначити ступінь засвоєння студентами теоретичних знань і набуття практичних умінь і навичок у використанні інструментарію оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому, а також розроблення заходів щодо їх підвищення згідно з професійними компетентностями.

Рекомендовано для студентів економічних спеціальностей освітнього ступеня "магістр".

**УДК 005.332.4(07.034)**

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2017

## Вступ

Сучасні умови господарювання вітчизняних підприємств характеризуються високим рівнем мінливості чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, зростанням рівня конкурентної боротьби. Недостатньо високий рівень ефективності діяльності підприємств багато в чому обумовлений проблемами управління підприємством у конкурентному середовищі. Серед цих проблем слід зазначити: відсутність стратегій розвитку підприємств і стратегій конкуренції, орієнтація їх на короткострокові результати, недостатнє знання кон'юнктури ринку, відсутність механізмів виявлення й утримання конкурентних переваг підприємства, недостатня кваліфікація і мотивація управлінського персоналу. Все це обумовлює необхідність вивчення теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємств у ринкових умовах господарювання.

**Мета** навчальної дисципліни – формування системи знань і практичних навичок із ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання.

**Метою** виконання практичних завдань з навчальної дисципліни "Управління конкурентоспроможністю підприємства" є придбання студентами практичних умінь та навичок у вирішенні певного кола економічних завдань, що постають на сучасному етапі розвитку економіки на вітчизняних підприємствах.

Згідно Національної рамки кваліфікацій перелік кваліфікаційних характеристик, якими мають володіти випускники спеціальності 051 "Економіка" освітнього ступеня "Магістр" у рамках навчальної дисципліни "Управління конкурентоспроможністю підприємства", наведено в табл. 1.

Практичні завдання розроблено згідно з визначеними професійними компетентностями, та складаються з завдань різного рівня складності, що охоплюють провідні теми, які вивчаються в межах навчальної дисципліни "Управління конкурентоспроможністю підприємства".

Запропонований комплекс практичних завдань дає змогу оцінити поточну успішність знань студентів, може використовуватися для самооцінювання і розвитку якостей, необхідних для підприємницької діяльності.

**Структура складових професійних компетентностей з навчальної дисципліни  
"Управління конкурентоспроможністю підприємства"  
за Національною рамкою кваліфікацій України**

| Складові компетентності, яка формується в рамках теми          | Мінімальний досвід   | Знання   | Уміння   | Комунікація  | Автономність і відповідальність   |
|--|--|--|--|--|---|
| 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6   |
| <b>Тема 1. Сучасні теорії конкуренції</b>                      |  |  |  |  |   |
| Визначати сучасні теорії конкуренції                           | Сутність визначення конкуренції, ринку, конкурентоспроможності. Еволюція поглядів на конкуренцію | Сутність конкуренції, її види, рівні та функції. Особливості сучасного етапу розвитку конкуренції. Сутність конкурентоспроможності суб'єктів ринку, їх характеристики      | Виявляти і досліджувати передовий досвід розвитку конкурентних відношень. Аналізувати специфіку сучасного етапу розвитку конкуренції. Досліджувати конкурентоспроможність суб'єктів ринку  | Здійснювати пошук та оброблення інформації щодо передового досвіду розвитку конкурентних відношень. Здійснювати пошук та оброблення інформації щодо конкурентоспроможності суб'єктів ринку         | Самостійно досліджувати передовий досвід розвитку конкурентних відношень. Приймати управлінські рішення у типових ситуаціях щодо вибору конкурентної концепції підприємства |
| <b>Тема 2. Державне регулювання конкуренції</b>                |  |  |  |  |   |
| Визначати заходи щодо регулювання конкуренції на рівні держави | Правові основи державного регулювання економічної конкуренції                                    | Сутність державного регулювання економічної конкуренції. Антимонопольний комітет та його функції. Відповідальність за порушення антимонопольно-конкурентного законодавства | Підбирати релевантну інформацію щодо економічної конкуренції, аналізувати та узагальнювати її у відповідних документах. Формувати зручні для використання формати інформаційних носіїв зведених форм з аналізу економічної конкуренції | Здійснювати пошук та оброблення інформації щодо аналізу економічної конкуренції на ринку. Аргументувати власну позицію щодо визначення форми відповідальності за порушення економічної конкуренції | Самостійно досліджувати економічну конкуренцію на ринку. Нести відповідальність за результати аналізу економічної конкуренції на ринку                                      |

Продовження табл. 1

| 1  | 2   | 3  | 4   | 5  | 6  |
|--|---|--|---|--|--|
| <b>Тема 3. Діагностика конкурентного середовища підприємства</b>                                     |   |  |   |  |  |
| Визначати основні елементи конкурентного середовища та здійснювати їх діагностику                    | Поняття конкурентного середовища.<br>Сутність моделі "П'яти сил конкуренції".<br>Рушійні сили ринку.<br>Стратегічні групи конкурентів | Поняття конкурентного середовища та основні умови його формування.<br>Основні конкурентні сили ринку, специфіка їх впливу на підприємство.<br>Сутність рушійних сил ринку.<br>Інтенсивність конкуренції та методи її оцінювання.<br>Підходи до аналізу конкурентів     | Підбирати релевантну інформацію щодо дії чинників ринку, аналізувати та узагальнювати її у відповідних документах.<br>Формувати зручні для використання формати інформаційних носіїв зведених форм з аналізу ринку.<br>Розробляти форми та документацію, порядок і терміни проведення заходів щодо аналізу ринку  | Здійснювати пошук та оброблення інформації щодо аналізу конкурентного середовища.<br>Аргументувати власну позицію щодо визначення рушійних сил ринку та стратегічної групи конкурентів   | Самостійно досліджувати галузеве середовище підприємства.<br>Нести відповідальність за результати аналізу конкурентного середовища підприємства                  |
| <b>Тема 4. Визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його складових</b>           |   |  |   |  |  |
| 5<br>Оцінювати конкурентоспроможність потенціалу підприємства й розробляти заходи щодо її підвищення | Сутність потенціалу підприємства.<br>Структура потенціалу підприємства.<br>Сутність моніторингу                                       | Сутність та види управління потенціалом підприємства.<br>Сутність та основні рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства.<br>Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства.<br>Методики оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства | Аналізувати використання ресурсів та потенціалу підприємства.<br>Інтерпретувати параметри, процеси і тенденції, що відбуваються в зовнішньому середовищі та аналізувати їх вплив на потенціал конкурентоспроможності підприємства.<br>Готувати аналітичні огляди за результатами оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства.<br>Розробляти порядок і терміни впровадження заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства | Аргументувати власну позицію щодо вибору методів оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства.<br>Здійснювати групову взаємодію під час впровадження заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства | Самостійно оцінювати конкурентоспроможність потенціалу підприємства та планувати заходи щодо підвищення його рівня.<br>Нести відповідальність за їх впровадження |

Продовження табл. 1

| 1   | 2  | 3   | 4   | 5  | 6   |
|---|--|---|---|--|---|
| <b>Тема 5. Формування конкурентних переваг підприємства</b>   |  |   |   |  |   |
| Визначати конкурентні переваги підприємства й розробляти заходи щодо їх підтримки                                     | Сутність конкурентних переваг підприємства. Знання характеристик внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.    | Сутність і співвідношення понять "ринкові чинники успіху", "ключові компетенції", "конкурентні переваги".<br>Особливості конкурентних переваг.<br>Джерела формування конкурентних переваг підприємства. | Оцінювати конкурентні переваги підприємства та його відокремлених підрозділів, виявляти "проблемні зони" та резерви його підвищення.<br>Підбирати релевантну інформацію щодо дії чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на формування конкурентних переваг підприємства.<br>Аналізувати та узагальнювати її у відповідних документах.<br>Розробляти форми та документацію, порядок і терміни впровадження заходів щодо підтримки конкурентних переваг, що існують та формування нових конкурентних переваг | Аргументувати власну позицію щодо визначення конкурентних переваг підприємства.<br>Здійснювати пошук та оброблення інформації щодо визначення рівня конкурентних переваг підприємства                              | Самостійно визначати конкурентні переваги підприємства.<br>Приймати управлінські рішення у складних умовах щодо формування конкурентних переваг підприємства. Нести відповідальність за їх впровадження |
| <b>Тема 6. Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства</b>  |  |   |   |  |   |
| Визначати концепції та підходи до формування конкурентних переваг підприємства й обґрунтовувати конкурентні стратегії | Сутність конкурентних переваг підприємства.<br>Поняття "ланцюжка цінностей".<br>Базові конкурентні стратегії М. Портера. | Сучасні концепції забезпечення конкурентних переваг.<br>Підходи до формування конкурентних переваг та методи їх забезпечення.<br>Особливості застосування різних конкурентних стратегій                 | Визначати концепції та підходи до формування конкурентних переваг, які доцільно використовувати на підприємстві.<br>Аналізувати показники, які характеризують ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства та її вплив на конкурентні переваги підприємства.<br>Готувати аналітичні огляди за результатами оцінювання конкурентних переваг підприємства   | Аргументувати власну позицію щодо вибору підходу до формування конкурентних переваг підприємства.<br>Здійснювати групову взаємодію під час впровадження заходів щодо формування конкурентних переваг підприємства. | Самостійно визначати підходи, які доцільно використовувати на підприємстві для формування конкурентних переваг та методи їх забезпечення  |

| 1   | 2   | 3   | 4  | 5   | 6  |
|---|---|---|--|---|--|
| <b>Тема 7. Технологія забезпечення конкурентних переваг підприємства</b>                      |   |   |  |   |  |
| Забезпечувати формування нових конкурентних переваг   | Сутність конкурентної стратегії.<br>Базові конкурентні стратегії М. Портера.<br>Знання характеристик внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства | Етапи формування конкурентних переваг.<br>Стратегії конкуренції за різними станами галузі.<br>Стратегії конкуренції для підприємств із різним рівнем домінування на ринку                             | Розробляти форми та документацію, порядок і терміни проведення заходів щодо формування конкурентних переваг підприємства.<br>Підбирати релевантну інформацію щодо чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ, які впливають на вибір конкурентної стратегії підприємства, аналізувати та узагальнювати її у відповідних документах   | Аргументувати власну позицію щодо вибору конкурентної стратегії підприємства<br>Здійснювати групову взаємодію під час впровадження конкурентної стратегії підприємства  | Приймати управлінські рішення щодо формування нових конкурентних переваг, а також вибору та впровадження конкурентної стратегії підприємства<br>Нести відповідальність за результати реалізації конкурентної стратегії |
| <b>Тема 8. Особливості управління конкурентоспроможністю продукції</b>                        |   |   |  |   |  |
| Оцінювати конкурентоспроможність продукції різними методами та визначати методи її підвищення | Сутність конкурентоспроможності продукції.<br>Поняття характеристик внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.                                | Критерії, чинники та етапи оцінювання конкурентоспроможності товару.<br>Принципи і методи оцінювання конкурентоспроможності продукції.<br>Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару | Оцінювати конкурентоспроможність продукції, що випускається підприємством.<br>Готувати аналітичні огляди за результатами оцінювання конкурентоспроможності продукції.<br>Підбирати релевантну інформацію щодо чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ, які впливають на рівень конкурентоспроможності продукції, аналізувати та узагальнювати її у відповідних документах | Аргументувати власну позицію щодо вибору методів оцінювання конкурентоспроможності продукції.<br>Здійснювати групову взаємодію під час впровадження заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства | Самостійно оцінювати конкурентоспроможність продукції.<br>Приймати управлінські рішення у складних умовах щодо підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства  |

| 1  | 2  | 3  | 4   | 5   | 6   |
|--|--|--|---|---|---|
| <b>Тема 9. Управління конкурентоспроможністю підприємства</b>  |  |  |   |   |   |
| Оцінювати конкурентоспроможність підприємства різними методами та здійснювати управління конкурентоспроможністю підприємства | Сутність конкурентоспроможності підприємства. Характеристики внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства. | Знання чинників, які визначають рівень конкурентоспроможності підприємства. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства | Інтерпретувати параметри, процеси і тенденції, що відбуваються в зовнішньому середовищі та аналізувати їх вплив на конкурентоспроможність підприємства. Аналізувати показники, які характеризують ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства. Виявляти причинно-наслідкові зв'язки між показниками. Готувати аналітичні огляди за результатами оцінювання конкурентоспроможності підприємства | Аргументувати власну позицію щодо вибору методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Здійснювати пошук та оброблення інформації щодо визначення рівня конкурентоспроможності підприємства | Самостійно оцінювати конкурентоспроможність підприємства. Нести відповідальність за результати впровадження заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства   |
| <b>Тема 10. Соціальна відповідальність і конкурентоспроможність підприємства</b>   |  |  |   |   |   |
| Здійснювати управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням соціальної відповідальності бізнесу                 | Сутність соціальної відповідальності бізнесу. Сутність соціальної політики на підприємстві                       | Концепція соціальної відповідальності та особливості її застосування в Україні. Соціальні чинники забезпечення конкурентоспроможності підприємства   | Розробляти форми та документацію, порядок і терміни проведення заходів щодо формування соціальної політики підприємства. Аналізувати показники, які характеризують ефективність внутрішньої та зовнішньої соціальної політики підприємства. Готувати аналітичні огляди за результатами аналізу рівня соціальної відповідальності підприємства   | Аргументувати власну позицію щодо формування соціальної відповідальності підприємства. Здійснювати групову взаємодію під час впровадження заходів щодо формування соціальної політики підприємства    | Самостійно аналізувати рівень соціальної відповідальності підприємства та його вплив на конкурентоспроможність підприємства. Нести відповідальність за результати впровадження заходів щодо формування соціальної політики підприємства |



| 1   | 2   | 3  | 4   | 5  | 6  |
|---|---|--|---|--|--|
| <b>Тема 11. Розроблення і реалізація програм підвищення конкурентоспроможності</b>                      |   |  |   |  |  |
| Розробляти та впроваджувати програму підвищення конкурентоспроможності                                  | Сутність конкурентоспроможності підприємства. Характеристики внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.             | Концепція розроблення та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства. Сутність та співвідношення понять "реорганізація", "реформування" та "реструктуризація". Державна програма підвищення конкурентоспроможності національної економіки | Виявляти необхідність розроблення програм підвищення конкурентоспроможності. Виявляти й аналізувати проблемні сфери діяльності підприємства і чинники його розвитку. Формувати зручні для використання формати інформаційних носіїв зведених форм з аналізу ринку. Розробляти документацію, порядок і терміни впровадження програм підвищення конкурентоспроможності            | Аргументувати власну позицію щодо вибору напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Здійснювати групову взаємодію під час впровадження програм підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства            | Приймати управлінські рішення у складних ситуаціях щодо визначення програми підвищення конкурентоспроможності підприємства та контроль за результатами її впровадження   |
| <b>Тема 12. Оцінювання ефективності сучасних моделей управління конкурентоспроможністю підприємства</b> |   |  |   |  |  |
| Оцінювати ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства                                   | Сутність збалансованої системи показників як моделі стратегічного управління. Сутність концепції управління вартістю компаній | Використання збалансованої системи показників у процесі управління конкурентоспроможністю підприємства. Вартісний підхід у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства  | Обґрунтовувати доцільність використання збалансованої системи показників у процесі управління конкурентоспроможністю підприємства. Розробляти збалансовану систему показників для реалізації стратегії підприємства. Використовувати інструментарій впровадження збалансованої системи показників. Реалізувати вартісний метод в управлінні конкурентоспроможністю підприємства | Аргументувати власну позицію щодо розроблення збалансованої системи показників. Здійснювати групову взаємодію під час впровадження збалансованої системи показників у процесі управління конкурентоспроможністю підприємства | Приймати управлінські рішення у складних умовах щодо впровадження збалансованої системи показників та використання вартісного підходу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Нести відповідальність за результати їх впровадження |

# **Змістовий модуль 1**

## **Теоретичні основи конкурентоспроможності та діагностика середовища з метою забезпечення конкурентних переваг**

### **Тема 1. Сучасні теорії конкуренції**

*Тема семінарського заняття "Теоретичні основи конкурентних відносин".*

1. Сутність конкуренції та основних підходів до її визначення.
2. Етапи формування теорії конкуренції.
3. Особливості сучасного етапу розвитку конкуренції, основні концепції.
4. Функції, види та напрями конкуренції.
5. Види конкуренції за рівнями економічної системи.
6. Елементи ринкової економічної системи. Взаємозв'язок понять "конкуренція" та "конкурентоспроможність".
7. Сутність поняття "конкурентоспроможність підприємства" та чинники, що впливають на її рівень.

### **Тема 2. Державне регулювання конкуренції**

*Тема семінарського заняття "Державне регулювання конкуренції".*

1. Державне регулювання економічної конкуренції: сутність, цілі та завдання.
2. Антимонопольний комітет: функції, завдання та права.
3. Види порушень антимонопольно-конкурентного законодавства.
4. Групи правопорушень, що належать до недобросовісної конкуренції.
5. Відповідальність за порушення антимонопольно-конкурентного законодавства.

### **Тема 3. Діагностика конкурентного середовища підприємства**

**Завдання 3.1.** Своєчасна адаптація АТ "Новий стиль" до конкурентних умов нестабільного і мінливого зовнішнього середовища проводиться в процесі всебічного і постійного аналізу діяльності конкурентів, власного

стратегічного потенціалу й оцінювання ефективності його використання, а також визначення положення свого підприємства на ринку товарів і послуг щодо конкурентів, тобто оцінювання його конкурентоспроможності.

Для оцінювання конкурентних позицій підприємства виділено шість основних товарів:

- 1 – офісне крісло для керівників марки Orion steel chrome LE;
- 2 – офісне крісло для керівників марки Helios Cream;
- 3 – офісне крісло для персоналу марки GALANT GTP;
- 4 – офісне крісло для персоналу марки Ronald gtpN7;
- 5 – дитяче крісло для заняття марки Discovery gtpHN;
- 6 – дитяче крісло для заняття марки Vambo gtsN.

В табл. 2 наведено частку ринку АТ "Новий стиль" та його основних конкурентів, темпи росту ринку, а також обсяги реалізації продукції підприємств.

Таблиця 2

### Характеристика АТ "Новий стиль" та його основних конкурентів

| Підприємства       | Показники на 2014 рік |  |                         |
|--------------------|-----------------------|--|-------------------------|
|                    | Частка ринку,<br>%    | Обсяг реалізації продукції,<br>тис. грн. | Темпи росту<br>ринку, % |
| АТ "Новий стиль"   | 45                    | 838 356                                  | 15                      |
| "ДЕФО"             | 12                    | 435 962                                  | 7                       |
| "Харків меблі"     | 3                     | 125 463                                  | 5                       |
| "Flash Nika Меблі" | 7                     | 368 410                                  | 7                       |
| "Енран"            | 33                    | 798 563                                  | 13                      |

З табл. 2 видно, що основним конкурентом "Нового стилю" є меблева компанія "Енран", що веде свою діяльність приблизно з однакового року існування "Нового стилю", однак воно поступається за часткою ринку та обсягом реалізації офісної продукції. Проте, незважаючи на це, "Новому стилю" необхідно завжди підтримувати свої конкурентні позиції постійним дослідженням ринку збуту, зовнішнього середовища та розробляти при цьому всі необхідні стратегічні альтернативи.

Економічну характеристику кожного товару АТ "Новий стиль" подано в табл. 3.

**Економічна характеристика основних товарів АТ "Новий стиль"**

| Показники                            | Основні товари |    |     |    |     |    |
|--------------------------------------|----------------|----|-----|----|-----|----|
|                                      | 1              | 2  | 3   | 4  | 5   | 6  |
| Зростання ринку, %                   | 12             | 2  | -4  | -3 | -12 | 35 |
| Обсяг реалізації продукції, тис. грн | 70             | 50 | 115 | 87 | 96  | 85 |
| Прибуток, тис. грн                   | 50             | 38 | 63  | 74 | 82  | 76 |

Середні темпи зростання ринку на поточний період складають 2 %.

*Завдання.* Визначити позиції окремих стратегічних зон господарювання (СЗГ), використовуючи матрицю Boston Consulting Group. Зробити вибір перспективних СЗГ і дати стратегічні рекомендації підприємству.

**Методичні рекомендації**

Для побудови матриці Boston Consulting Group (BCG) необхідно розрахувати показники відносної частки ринку (ВЧР), темпи зростання ринку (ТЗР), частку товару в загальному обсязі продажу (Ч<sub>Т</sub>).

Для розрахунку використовуються такі формули:

1) відносна частка ринку (ВЧР):

$$ВЧР = \frac{ЧР_p}{ЧР_{о.к.}}, \quad (1)$$

де ЧР<sub>п</sub> – частка ринку підприємства;

ЧР<sub>о.к.</sub> – основного конкурента;

2) темпи зростання ринку (ТЗР):

$$ТЗР = \sqrt[n-1]{\frac{ОП^n}{ОП^1}}, \quad (2)$$

де ОП<sup>n</sup> – обсяг продажу в n-му періоді;

ОП<sup>1</sup> – обсяг продажу в базовому періоді;

n – кількість періодів.

Розрахункові дані наведено в табл. 4.

## Розрахункові показники для побудови матриці BCG

| Показники | Основні товари господарювання |      |      |      |      |      |
|-----------|-------------------------------|------|------|------|------|------|
|           | 1                             | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    |
| ТЗР, %    | 1,12                          | 1,02 | 0,96 | 0,97 | 0,88 | 1,35 |
| ВЧР, %    | 1,8                           | 0,5  | 1,8  | 0,6  | 0,3  | 0,3  |

На рис. 1 зображена матриця BCG, за допомогою якої необхідно зробити загальне оцінювання конкурентоспроможності підприємства, з метою вибору конкурентної стратегії.

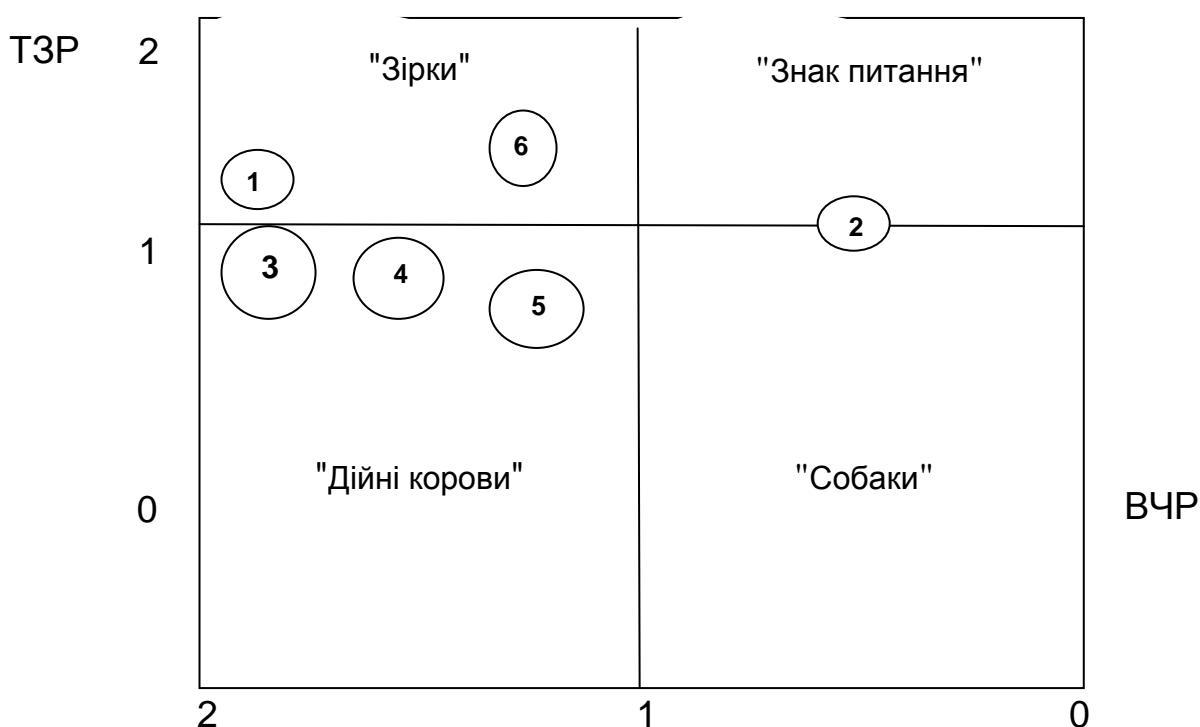


Рис. 1. Матриця BCG діяльності АТ "Новий стиль"

*Висновки.* Відповідно до позицій у матриці визначають чотири типи товарів, за кожним з яких можуть бути визначені загальні стратегії розвитку підприємства, що можуть сприяти подальшому вибору вже конкурентної стратегії. Виходячи з отриманих даних, слід вказати, що товари 1 та 6 входять у поле "зірки", це свідчить, що вони займають провідну позицію на ринку, що зростає, потребують значних обсягів ресурсів, у тому числі фінансових для майбутнього тривалого росту. Товари 1 і 6 (офісне крісло для керівників та дитяче для занять) – новий диференційований асортимент товару на підприємстві, що постачається за кордон (Казахстан, Росія, Польща).

У цьому випадку підприємство використовує загальну стратегію інтенсивного росту, при цьому ще доречно застосовувати конкурентну стратегію диференціації (стратегію завоювання конкурентної переваги), що припускає орієнтацію діяльності підприємства на надання більшої користі споживачам шляхом пропозиції товарів високої якості з високим рівнем супутніх послуг за виправдано високими цінами. Реалізовувати за кордоном цю продукцію вигідно, оскільки є великий попит на цю продукцію, а ціна на неї буде все одно меншою, ніж у місцевих конкурентів, за рахунок дешевої робочої сили, використання якісної недорогої вітчизняної сировини тощо.

Товари 3, 4 та 5 входять у поле "дійної корови", це свідчить про стабільний ринок, на якому реалізовується певний асортимент офісних крісел уже тривалий час (вони займають лідируючі позиції в стабільній галузі – підприємством використовується загальна стратегія стабільності). Підтримка "дійних корів" у процвітаючому стані дозволить використовувати їх можливості в генерації коштів, тобто збільшувати отриманий дохід, який можна направити на розвиток товарів, що увійшли в поле "знак питання" та на підтримку "зірок". У даному випадку слід використовувати конкурентну стратегію оптимальних витрат, що має стратегічну орієнтацію на низькі витрати з одночасним наданням покупцю дещо більшого, ніж мінімально прийнятну якість, обслуговування, характеристики і привабливість товару, вона потребує стійких конкурентних переваг та є високоефективною на стабільному ринку.

Товар 2 входить у поле "знак питання", це свідчить, що цей товар має слабкий вплив на ринок в галузі, що розвивається (в Україні). Тут присутні дві альтернативи: зростання або скорочення. Після додаткового дослідження зовнішнього середовища підприємства та його внутрішнього потенціалу, керівництвом було вирішено, що для більш вдалої реалізації цього виду продукції (стільца "Helios Cream") слід впровадити загальну стратегію "збільшення частки ринку" – для того, щоб позиція "знак питання" перейшла в позицію "зірки", що передусім потребує значних інвестицій.

Це є вигідним для "Нового стилю", оскільки цей вид товару вдало розпродається за кордоном, з урахуванням цих чинників можна формулювати конкурентну стратегію.

Таким чином, провівши оцінювання конкурентоспроможності АТ "Новий стиль", за допомогою матриці BCG, слід зазначити, що формуючи конкурентну стратегію на підприємстві слід враховувати особливості потреб

ринку споживачів. Отримані результати показують високі перспективи зростання ринку з сильними позиціями підприємства на цьому ринку. Випуск розглянутої продукції є доцільним, оскільки спостерігається велика частка ринку продукції, що випускається і очікуваний прибуток при цьому буде тільки збільшуватися.

**Завдання 3.2.** Підприємство "Дельта" зайнято виготовленням трьох основних видів продукції. Основні показники діяльності підприємства наведено в табл. 5.

Таблиця 5

### Вихідні дані

| Показник  | Значення показника за підрозділами, що випускають види продукції |         |         |
|---|--|---------|---------|
|   | А  | Б       | В       |
| Обсяг реалізації продукції у 2016 р., тис. шт.                              | 1 600  | 1 200   | 1 230   |
| Зміна обсягу реалізації продукції у 2017 р. порівняно з попереднім роком, % | -4   | +37     | +18     |
| Зміна обсягу реалізації продукції у 2018 р. порівняно з попереднім роком, % | -5   | +21     | +12     |
| Собівартість реалізованої продукції у 2018 р., тис. грн                     | 194 365  | 160 150 | 217 798 |
| Середня ціна, грн   | 185  | 97      | 154     |
| Ємність ринку, тис. шт.   | 9 728  | 13 261  | 5 805,7 |
| Обсяг реалізації продукції головним конкурентом у 2018 р., тис. шт.         | 1 167,4  | 3 182,6 | 1 164,0 |
| Зміна обсягу реалізації конкурентом у стратегічному періоді, %              | +25  | +35     | +80     |
| Зміна обсягу реалізації підрозділів підприємства у стратегічному періоді, % | +10  | +30     | +32     |
| Зміна прибутку підприємства у стратегічному періоді, %                      | +12  | +40     | +25     |

Середні темпи зростання ринку за всіма видами продукції становлять 10%.

**Завдання:**

1. Дати оцінку ринкових позицій підприємства за основними видами продукції, що виготовляється, за двовимірною матрицею Boston Consulting Group. Яку стратегію можна порекомендувати для кожного продукту? Відповідь обґрунтуйте.

2. Показати "рух" підрозділів щодо матриці за умови запланованої зміни обсягів реалізації підприємства за видами продукції та головного

конкурента, а також зміни прибутку підрозділів підприємства у стратегічному періоді за умови, що стратегічний період становить три роки. Обґрунтувати доцільність або недоцільність вживання запланованих заходів.

**Завдання 3.3.** Диверсифіковане підприємство "Геліос" переглядає свій "портфель" з метою його оптимізації. Основні показники діяльності підрозділів наведено в табл. 6.

Таблиця 6

### Вихідні дані

| Показник  | Значення показника за підрозділами |        |         |
|---|------------------------------------|--------|---------|
|   | А                                  | Б      | В       |
| Обсяг реалізації продукції у 2016 р., тис. грн                              | 12 035                             | 7 815  | 6 440   |
| Зміна обсягу реалізації продукції у 2017 р. порівняно з попереднім роком, % | +12                                | 0      | +10     |
| Зміна обсягу реалізації продукції у 2018 р. порівняно з попереднім роком, % | +14                                | +2     | +15     |
| Ємність ринку, тис. грн   | 9 728                              | 13 261 | 5 805,7 |

Для прийняття рішення щодо додаткового фінансування окремих підрозділів було проведено дослідження щодо привабливості галузей та конкурентних позицій підрозділів, що працюють у цих галузях. Результати експертного оцінювання характеристик галузей та конкурентних позицій підрозділів наведено в табл. 7.

Таблиця 7

### Експертні оцінювання характеристик галузей та конкурентних позицій підрозділів

| Показники                              | Вага | Оцінка за галузями та підрозділами |   |   |
|--|------|------------------------------------|---|---|
|  |      | А                                  | В | С |
| Позиції в конкуренції:                 |      |                                    |   |   |
| частка ринку                           | 0,30 | 8                                  | 2 | 2 |
| низький рівень витрат                  | 0,15 | 7                                  | 5 | 5 |
| конкурентоспроможність товару          | 0,35 | 9                                  | 4 | 3 |
| знання споживачів та ринку             | 0,20 | 6                                  | 4 | 4 |
| Галузевої привабливості:               |      |                                    |   |   |
| ємність ринку і прогноз його зростання | 0,30 | 2                                  | 9 | 3 |
| слабка інтенсивність конкуренції       | 0,25 | 3                                  | 6 | 5 |
| низька потреба у капіталовкладеннях    | 0,20 | 6                                  | 4 | 2 |
| прибутковість галузі                   | 0,25 | 4                                  | 7 | 6 |



**Завдання:**

1. На основі наведених даних побудувати матрицю Mc Kinsey. Визначити, які підрозділи доцільно інвестувати першочергово і чому. Під час обґрунтування відповіді використати результати матриці та інформацію, що наведена.

2. Підприємство планує вкласти у стратегічному періоді інвестиції у дві стратегічні бізнес-одиниці. Треба дати рекомендації підприємству, які саме підрозділи доцільно інвестувати виходячи з матриці.

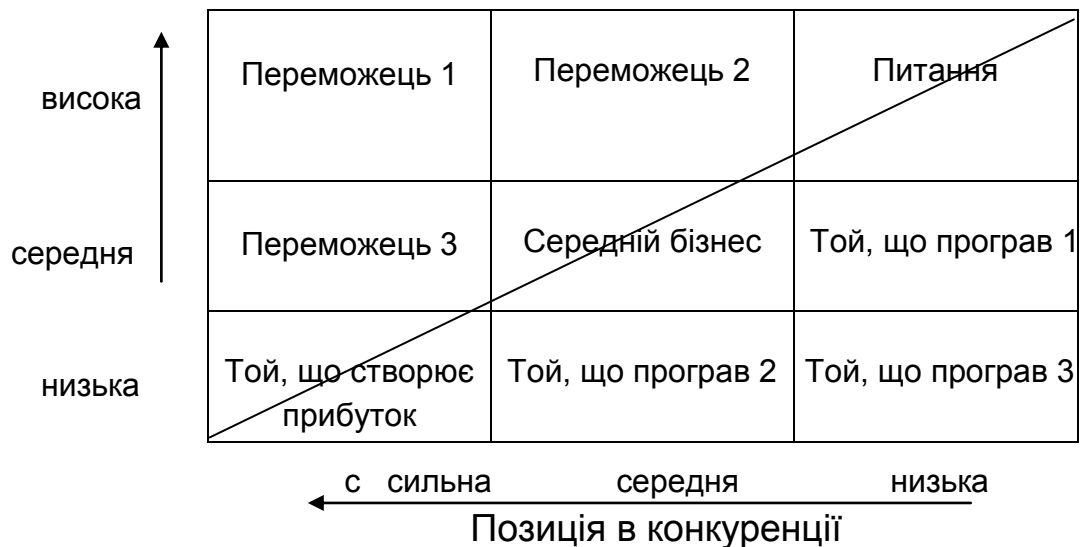
**Методичні рекомендації**

Модель GE/Mc Kinsey або матриця Mc Kinsey розроблена компанією General Electric і консалтинговою фірмою Mc Kinsey. Ця матриця формату 3 × 3 розташована в двовимірній системі координат – галузевої привабливості і сили (позиції) в конкуренції конкретного бізнесу. Обидва елементи її вертикальної і горизонтальної побудови характеризуються системним критерієм, а не єдиним показником (рис. 2).

Горизонтальна вісь – це інтегральна оцінка багатофакторного конкурентного статусу конкретного бізнесу, яка розраховується шляхом підсумовування зважених оцінок певних показників.

Вертикальна вісь – це інтегральне вимірювання багатофакторної привабливості ринку щодо конкретного бізнесу. Також розраховується шляхом підсумовування зважених оцінок певних показників привабливості ринку.

Привабливість  
ринку



**Рис. 2. Матриця Mc Kinsey**

Оцінки галузевої привабливості та сили бізнесу визначають його розміщення в одній з дев'яти клітинок матриці. Площа кола пропорційна розміру галузі, а сектор усередині кола відображає частку ринку цього господарського підрозділу.

Верхній лівий кут матриці означає сприятливі перспективи для розвитку фірми й інвестування (стратегія агресивного розширення). Якщо підприємства позиціонуються на діагоналі, вони звичайно мають середній пріоритет для інвестицій і гідні стабільних реінвестицій, щоб зберігати і захищати свої позиції в галузі (стратегія захисту і оборони). Для стратегічних господарських підрозділів (СГП), які знаходяться під діагоналлю, рекомендуються стратегії "збирання урожаю" або скорочення.

Найважливішим результатом аналізу цієї матриці є оцінка інвестиційних пріоритетів для кожного виду бізнесу компанії. Дається певне ранжування всіх бізнесів корпорації як кандидатів на отримання інвестицій за критерієм майбутнього прибутку в заданій стратегічній перспективі.

**Завдання 3.4.** Товариство з обмеженою відповідальністю "Акація" – це виробник макаронних виробів. На цьому етапі у ТОВ "Акація" існує кілька великих конкурентів – це, перш за все, компанія "Українські макарони" (ТМ "Тая"), Київська макаронна фабрика (ТМ "КМФ"), ТМ "Чумак", ТОВ "МАКФА" та МаревенФуд Україна (ТМ "Роллтон"). Кожна з цих компаній уже функціонує на ринку макаронних виробів понад 20 років. Продуктовий портфель деяких підприємств містить від трьох до шести торгових марок.

Аналіз конкурентів дозволив сформуванати таблицю, у якій подана інформація стосовно частки ринку та обсягів реалізації для 6 підприємств обраної галузі, які виробляють макаронну продукцію (табл. 8).

Таблиця 8

### Аналіз конкурентів макаронної продукції

| Підприємство                              | Частка ринку, % |         | Обсяг реалізації, тис. грн |           |
|---|-----------------|---------|----------------------------|-----------|
|   | Попередній      | Звітний | Попередній                 | Звітний   |
| Компанія "Українські макарони" (ТМ "Тая") | 28              | 30,2    | 92 984,4                   | 95 124    |
| Київська макаронна фабрика (ТМ "КМФ")     | 20,3            | 22,1    | 64 692                     | 69 831,2  |
| ТМ "Чумак"                                | 19              | 21,4    | 59 367,8                   | 61 822    |
| ТОВ "МАКФА"                               | 14,7            | 10,4    | 43 527                     | 39 871    |
| Фірма "Акація"                            | 12              | 12,9    | 40 428                     | 41 640    |
| МаревенФуд Україна (ТМ "Роллтон")         | 6               | 3       | 23 455                     | 18 711    |
| Усього                                    | 100             | 100     | 324 454,2                  | 326 999,2 |

**Завдання.** Визначити особливості розвитку конкурентної ситуації; встановити ступінь домінування підприємства на ринку; виділити найближчих конкурентів і установити відносну позицію підприємства серед учасників ринку на основі побудови карти ринку за даними, наведеними в табл. 8.

### Методичні рекомендації

Розподіл ринкових часток ( $D_i$ ) дозволяє виділити ряд стандартних положень підприємств на ринку (лідерів ринку, аутсайдерів і деяких проміжних груп) (рис. 3).

У інтервалі  $3\delta_1$  знаходиться абсолютна більшість підприємств із слабкою конкурентною позицією, а в інтервалі  $3\delta_2$  – із сильною (відповідно групи 3 і 2).

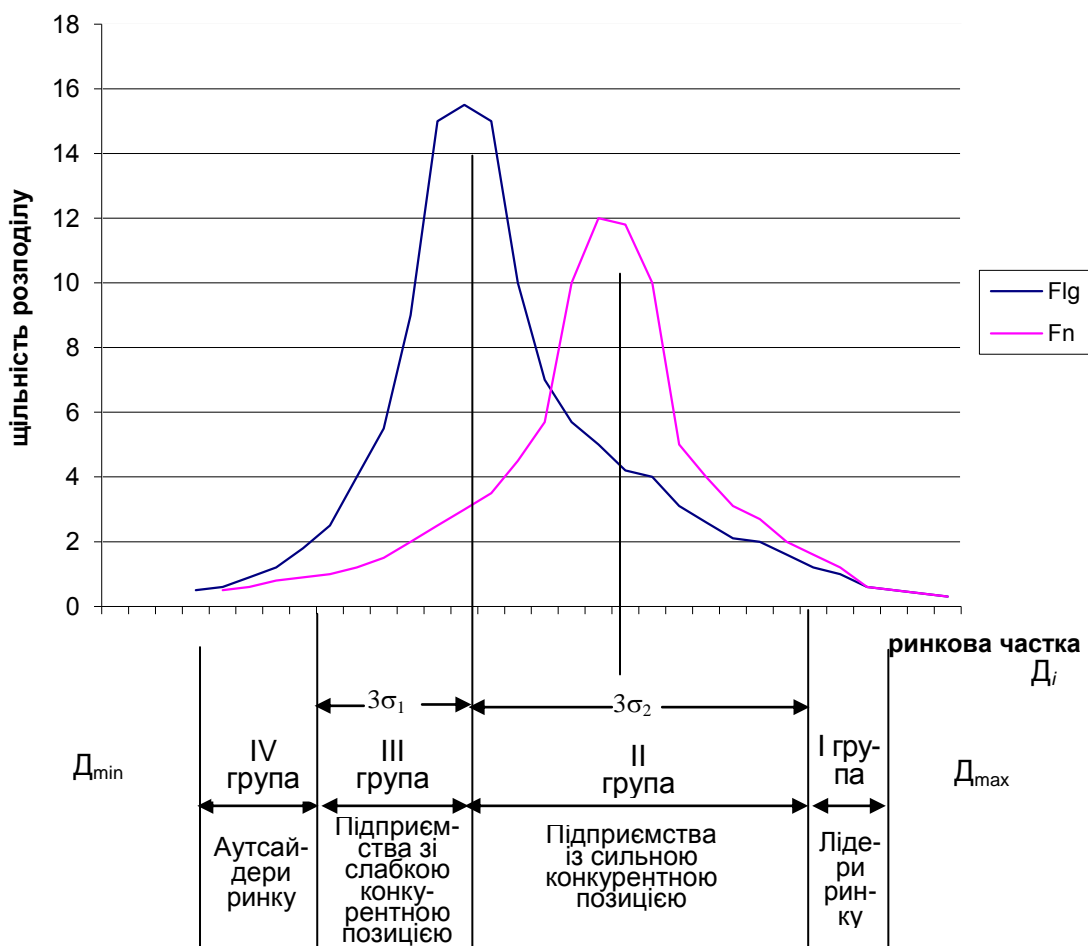


Рис. 3. Розподіл ринкових часток конкурентів

Підприємства, що не потрапляють у ці інтервали, істотно відрізняються від цих груп із погляду статистичного розподілу. Вони формують

окремі групи – аутсайдерів (група 4) і лідерів ринку (група 1), як це подано на рис. 3.

Схема визначення меж поданих груп така:

1. Розраховується середнє арифметичне значення ринкових часток.
2. Вся сукупність підприємств аналізованого ринку ділиться на два сектори, для яких значення часток більше або менше середнього значення.

У кожному із секторів розраховуються середньоквадратичні відхилення, що разом із мінімальним і максимальним значеннями визначають межі поданих груп.

Схема віднесення підприємств до груп має такий вигляд:

Якщо

$$D \in \left\{ \begin{array}{l} D_{\text{cp}} + 3\delta_2, D_{\text{max}} \\ D_{\text{cp}}, D_{\text{cp}} + 3\delta_2 \\ D_{\text{cp}} - 3\delta_1, D_{\text{cp}} \\ D_{\text{min}}, D_{\text{cp}} - 3\delta_1 \end{array} \right\}, \quad (3)$$

то і відповідно належать:

- 1 групі – лідери ринку;
- 2 групі – підприємства із сильною конкурентною позицією;
- 3 групі – підприємства зі слабкою конкурентною позицією;
- 4 групі – аутсайдери ринку.

Середнє арифметичне значення часток усієї сукупності підприємств ( $D_{\text{cp}}$ ) визначається зі співвідношення:

$$D_{\text{cp}} = 1/n. \quad (4)$$

Мінімальне ( $D_{\text{min}}$ ) і максимальне ( $D_{\text{max}}$ ) значення ринкової частки визначаються за всіма значеннями  $D_i$ :

$$D_{\text{min}} = \text{MIN} (D_i), \quad (5)$$

$$D_{\text{max}} = \text{MAX} (D_i), \quad (6)$$

де  $i = 1, \dots, n$ .

Середньоквадратичні відхилення ринкової частки підприємств  $\delta_1$  ( $\delta_2$ ), для яких  $D_i$  більше (менше)  $D_{\text{cp}}$ , розраховуються за відповідними секторами:

$$\bar{\delta}_1 = \sqrt{((1/k_i) \times \sum (D_s - D_{cp1})^2)}, \quad (7)$$

де  $s = 1, \dots, k_i$ ;

$$\bar{\delta}_2 = \sqrt{((1/(n - k_i)) \times \sum (D_t - D_{cp2})^2)}, \quad (8)$$

де  $t = 1, \dots, n - k_i$ ,

$k_i, (n - k_i)$  – підприємства, для яких  $D_s < D_{cp}$  ( $D_t > D_{cp}$ );

$D_s$  ( $D_t$ ) – ринкові частки підприємств, для яких  $D_s < D_{cp}$  ( $D_t > D_{cp}$ );

$D_{cp1}$  ( $D_{cp2}$ ) – середнє арифметичне значення ринкової частки підприємств, для яких  $D_s < D_{cp}$  ( $D_t > D_{cp}$ ).

$$D_{cp1} = (1/k_i) \times \sum D_s, \quad (9)$$

де  $s = 1, \dots, k_i$ ;

$$D_{cp2} = (1/(n - k_i)) \times \sum D_t, \quad (10)$$

де  $t = 1, \dots, n - k_i$ .

Необхідно знати тенденцію зміни цього показника і пов'язану з нею зміну конкурентної позиції підприємства. Цю тенденцію можна оцінити за допомогою темпу приросту частки, що розраховується за формулою:

$$T_i = (1/m) \times ((D_i^t - D_i^{t0}) / D_i^{t0}) \times 100 \%, \quad (11)$$

де  $T_i$  – темп приросту ринкової частки  $i$ -го підприємства, %;

$D_i^t$  ( $D_i^{t0}$ ) – ринкова частка  $i$ -го підприємства в період часу  $t$  ( $t_0$ ), %;

$m$  – кількість років в аналізованому періоді.

Для оцінювання ступеня зміни конкурентної позиції, що характеризується ринковою часткою, доцільно виділити типові стани підприємства за розміром зростання його ринкової частки. Аналогічно попереднім міркуванням і з урахуванням того, що щільність розподілу  $T_i$  прагне до нормального закону, можна виділити чотири класифікаційні групи.

Якщо

$$T_i \in \left\{ \begin{array}{l} T_{cp} + 3\bar{\delta}, T_{max} \\ T_{cp}, T_{cp} + 3\bar{\delta} \\ T_{cp} - 3\bar{\delta}, T_{cp} \\ T_{min}, T_{cp} - 3\bar{\delta} \end{array} \right\}, \quad (12)$$

то і відповідно належать:

1 групі – підприємства з конкурентною позицією, що швидко покращується;

2 групі – підприємства з конкурентною позицією, що поліпшується;

3 групі – підприємства з конкурентною позицією, що погіршується;

4 групі – підприємства з конкурентною позицією ринку, що значно погіршується.

$$T_{cp} = (\sum k_i^t / \sum k_j^{t_0} - 1) \times 100 \%, \quad (13)$$

де  $i = 1, \dots, n$ ,

або

$$T_{cp} = (\sum k_i^t \times \varrho_i^t / \sum k_j^{t_0} \times \varrho_j^{t_0} - 1) \times 100 \%, \quad (14)$$

де  $j = 1, \dots, n_{t_0}$ ;

$k_i^t$  ( $k_j^{t_0}$ ) – кількість виробів аналізованої товарної групи реалізованих і-м підприємством у період часу  $t$  ( $t_0$ ), од.;

$\varrho_i^t$  ( $\varrho_j^{t_0}$ ) – ціна виробів, реалізованих і-м підприємством у період часу  $t$  ( $t_0$ ), тис. грн;

$n$  ( $n_{t_0}$ ) – кількість підприємств, що працюють на аналізованому товарному ринку в період часу  $t$  ( $t_0$ ), од.

Мінімальне ( $T_{min}$ ) і максимальне ( $T_{max}$ ) значення темпу приросту частки визначається за всіма значеннями  $T_i$ :

$$T_{min} = \text{MIN}(T_i), \quad (15)$$

$$T_{max} = \text{MAX}(T_i), \quad (16)$$

де  $i = 1, \dots, n$ .

Середньоквадратичне відхилення ( $T_i$  від  $T_{cp}$ ) розраховується за формулою:

$$\delta = \sqrt{((1/n) \times \sum (T_i - T_{cp1})^2)}, \quad i = 1, \dots, n. \quad (17)$$

де  $i = 1, \dots, n$ .

Як видно із зарпропонованої схеми класифікації, крім абсолютного розміру  $T_i$  вирішальне значення має знак цього показника. Негативні значення  $T_i$  свідчать про наявність тенденції зменшення ринкової частки,

позитивні – її зростання, тобто констатують погіршення або поліпшення конкурентної позиції підприємства. Чим більший інтервал часу прийнятий для розгляду, тим ці тенденції стабільніші.

З урахуванням зроблених зауважень у табл. 9 подана матриця формування конкурентної карти підприємств, заснована на перехресній класифікації розміру і динаміки їх ринкових часток за конкретним типом продукції. Вона дозволяє виділити 16 типових положень підприємств, що відрізняються ступенем використання конкурентних переваг і потенційної можливості протистояти тиску конкурентів.

Таким чином, проаналізувавши подані раніше схеми, можна зробити висновок, який сформований у табл. 10 та 11.

Таблиця 9

### Матриця формування конкурентної карти ринку

| Ринкова частка, Ді                 |   |   | Класифікаційні групи          |   |   |                               |    |
|------------------------------------|---|---|-------------------------------|---|---|-------------------------------|----|
|                                    |   |   | 1                             | 2   | 3   | 4                             |    |
|                                    |   |   | Лідери ринку                  | Підприємства із сильною конкурентною позицією | Підприємства зі слабкою конкурентною позицією | Аутсайдери ринку              |    |
| Темпи приросту ринкової частки, Ті |   |   | $D_{cp} + 3\delta_2, D_{max}$ | $D_{cp}, D_{cp} + 3\delta_2$                  | $D_{cp} - 3\delta_1, D_{cp}$                  | $D_{min}, D_{cp} - 3\delta_1$ |    |
| Класифікаційні групи               | 1 | Підприємство із конкурентною позицією, що швидко покращується | $T_{cp} + 3\delta, T_{max}$   | 1   | 5   | 9                             | 13 |
|                                    | 2 | Підприємство із конкурентною позицією, що покращується        | $T_{cp}, T_{cp} + 3\delta$    | 2   | 6   | 10                            | 14 |
|                                    | 3 | Підприємство із конкурентною позицією, що погіршується        | $T_{cp} - 3\delta, T_{cp}$    | 3   | 7   | 11                            | 15 |
|                                    | 4 | Підприємство із конкурентною позицією, що значно погіршується | $T_{min}, T_{cp} - 3\delta$   | 4   | 8   | 12                            | 16 |

Для оцінювання ступеня зміни конкурентної позиції, яка характеризується ринковою часткою, доцільно виділити типові стани підприємства за розміром зростання його ринкової частки.

Таблиця 10

### Аналіз груп згідно конкурентної позиції

| Група   | Учасники групи   |
|---|--|
| 1 – лідери ринку                                  | Компанія "Українські макарони" (ТМ "Тая"); Київська макаронна фабрика (ТМ "КМФ") |
| 2 – підприємства із сильною конкурентною позицією | ТМ "Чумак"   |
| 3 – підприємства зі слабкою конкурентною позицією | ТОВ "Акація"   |
| 4 – аутсайдери ринку                              | ТОВ "МАКФА";<br>МаревенФуд Україна (ТМ "Роллтон")                                |

Таблиця 11

### Темп приросту частки ринку поточного року до попереднього

| Назва підприємства                        | Темп приросту ( $T_i$ ), % |
|---|----------------------------|
| Компанія "Українські макарони" (ТМ "Тая") | 7,86                       |
| Київська макаронна фабрика (ТМ "КМФ")     | 8,37                       |
| ТМ "Чумак"                                | 12,6                       |
| ТОВ "МАКФА"                               | -29,25                     |
| ТОВ "Акація"                              | 7,5                        |
| МаревенФуд Україна (ТМ "Роллтон")         | -50                        |

Таким чином, були отримані такі групи (табл. 12).

Таблиця 12

### Аналіз груп за темпами приросту

| Група  | Учасники групи   |
|--|--|
| 1 – підприємства з конкурентною позицією, що швидко поліпшується | ТМ "Чумак"   |
| 2 – підприємства з конкурентною позицією, що поліпшується        | Компанія "Українські макарони" (ТМ "Тая");<br>Київська макаронна фабрика (ТМ "КМФ");<br>ТОВ "Акація" |
| 3 – підприємства з конкурентною позицією, що погіршується        | -  |
| 4 – підприємства з конкурентною позицією, що швидко погіршується | ТОВ "МАКФА";<br>МаревенФуд Україна (ТМ "Роллтон")  |



На основі розрахованих показників формується конкурентна карта підприємств, заснована на перехресній класифікації розміру і динаміки їх ринкових часток, подана в табл. 13.

Таблиця 13

### Матриця формування конкурентної карти ринку

| Ринкова частка, $D_i$                 |   |   | Класифікаційні групи         |   |   |                              |   |
|---------------------------------------|---|---|------------------------------|---|---|------------------------------|---|
|                                       |   |   | 1                            | 2   | 3   | 4                            |   |
|                                       |   |   | Лідери ринку                 | Підприємства із сильною конкурентною позицією   | Підприємства зі слабкою конкурентною позицією | Аутсайтери ринку             |   |
| Темпи приросту ринкової частки, $T_i$ |   |   | $D_{cp} + \delta_2, D_{max}$ | $D_{cp}, D_{cp} + \delta_2$   | $D_{cp} - \delta_1, D_{cp}$                   | $D_{min}, D_{cp} - \delta_1$ |   |
| Класифікаційні групи                  | 1 | Підприємство із конкурентною позицією, що швидко покращується | $T_{cp} + \delta, T_{max}$   |   | ТМ "Чумак"                                    |                              |   |
|                                       | 2 | Підприємство із конкурентною позицією, що покращується        | $T_{cp}, T_{cp} + \delta$    | 1. Компанія "Українські макарони" (ТМ "Тая");<br>2. Київська макаронна фабрика (ТМ "КМФ") |   | ТОВ "Акація"                 |   |
|                                       | 3 | Підприємство із конкурентною позицією, що погіршується        | $T_{cp} - \delta, T_{cp}$    |   |   |                              |   |
|                                       | 4 | Підприємство із конкурентною позицією, що значно погіршується | $T_{min}, T_{cp} - \delta$   |   |   |                              | 1. ТОВ "МАКФА";<br>2. МаревенФуд Україна (ТМ "Роллтон") |

**Висновки.** Побудова конкурентної карти ринку показала, що лідером галузі є компанія "Українські макарони" (ТМ "Тая") та Київська макаронна фабрика (ТМ "КМФ"). Темпи приросту становлять 7,86% і 8,37 %, відповідно, що свідчить про позитивну тенденцію на плановий період.

Також до підприємств, які мають сильну конкурентну позицію, слід віднести ТМ "Чумак". Ця фірма поступається ринковою часткою лідерам ринку, проте за темпами приросту – на першому місці і має 12,6 %. Це пояснюється високоякісною продукцією та впізнаваністю брэнда серед покупців. ТОВ "Акація" також має гідні результати після аналізу конкурентної карти

ринку. Згідно з цим методом, оцінюване підприємство має слабку конкурентну позицію, яка, однак, покращується. ТОВ "Акація" має темп приросту 7,5 %, що свідчить про наявність попиту на цю продукцію. Однак необхідно звернути увагу на те, що виникла необхідність покращити маркетингові заходи з метою збереження частки ринку та завоювання центральної та західної частки України. Також аналіз карти виявив аутсайдерів ринку – це ТОВ "МАКФА" та МаревенФуд Україна (ТМ "Роллтон"). Ці підприємства не тільки є аутсайдерами ринку, а й мають конкурентну позицію, яка дуже погіршується. Це пов'язано з конфліктом між Росією та Україною, за якого кордони закриваються та імпорт зменшується. Це є позитивною динамікою, оскільки звільняється певна частка ринку та є можливість збільшення обсягів продажів для вітчизняних виробників. Темпи приросту цих підприємств мають негативну динаміку та складають -29,25 % та -50 %, відповідно.

#### **Тема 4. Визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його складових**

**Завдання 4.1.** Підприємство АТ "Новий стиль" здійснює аналіз власної конкурентної позиції підприємства на ринку меблів щодо управління конкурентоспроможністю його потенціалу. Результати оцінювання експертів щодо індикаторів конкурентоспроможності продукції за допомогою балів подано в табл. 14.

*Завдання.* За наведеними даними треба визначити конкурентну позицію меблевої фабрики "Новий стиль" на ринку і зробити висновки щодо управління конкурентоспроможністю її потенціалу.

Таблиця 14

#### **Бальна оцінка виробників меблів та їх продукції**

| Компанія                   | Споживчі властивості виробів та їх ранги |      |        |                  |           |                |
|----------------------------|--|------|--------|------------------|-----------|----------------|
|                            | Асортимент                               | Ціна | Якість | Зовнішній вигляд | Фурнітура | Ергономічність |
| "Новий стиль"              | 85                                       | 45   | 20     | 38               | 72        | 82             |
| "ДЕФО"                     | 65                                       | 37   | 15     | 34               | 68        | 74             |
| "Харків меблі"             | 54                                       | 35   | 12     | 11               | 57        | 42             |
| "Flash Nika Меблі"         | 52                                       | 28   | 13     | 18               | 45        | 66             |
| "Енран"                    | 79                                       | 53   | 17     | 27               | 75        | 79             |
| Вага споживчої властивості | 0,19                                     | 0,21 | 0,18   | 0,18             | 0,11      | 0,13           |

## Методичні рекомендації

1. Для оцінювання показників конкурентоспроможності продукції необхідно бали відобразити у вигляді рангів, при цьому найбільше значення балів відповідає першому рангу, найменше значення відповідає останньому рангу (табл. 15).

Таблиця 15

### Результати ранжування виробників меблів та їх продукції

| Компанія                   | Споживчі властивості виробів та їх ранги |      |      |      |        |      |                  |      |           |      |                |      |
|----------------------------|--|------|------|------|--------|------|------------------|------|-----------|------|----------------|------|
|                            | Асортимент                               |      | Ціна |      | Якість |      | Зовнішній вигляд |      | Фурнітура |      | Ергономічність |      |
|                            | бал                                      | ранг | бал  | ранг | бал    | ранг | бал              | ранг | бал       | ранг | бал            | ранг |
| "Новий стиль"              | 85                                       | 1    | 45   | 4    | 20     | 1    | 38               | 1    | 72        | 2    | 82             | 1    |
| "ДЕФО"                     | 65                                       | 3    | 37   | 3    | 15     | 3    | 34               | 2    | 68        | 3    | 74             | 3    |
| "Харків меблі"             | 54                                       | 4    | 35   | 2    | 12     | 5    | 11               | 5    | 57        | 4    | 42             | 5    |
| "Flash Nika Меблі"         | 52                                       | 5    | 28   | 1    | 13     | 4    | 18               | 4    | 45        | 5    | 66             | 4    |
| "Енран"                    | 79                                       | 2    | 53   | 5    | 17     | 2    | 27               | 3    | 75        | 1    | 79             | 2    |
| Вага споживчої властивості | 0,19                                     |      | 0,21 |      | 0,18   |      | 0,18             |      | 0,11      |      | 0,13           |      |

2. Далі знаходиться зважений на вагу індикатора загальний ранг одиниці продукції кожного підприємства, що бере участь у масиві оцінювання за формулою:

$$\text{Rang}_i = \sum R_{ij} \times \text{Vaga}_j. \quad (18)$$

Розрахунки наведено в табл. 16.

Таблиця 16

### Матриця визначення конкурентоспроможності одиниці продукції

| Вага індикатора    | 0,19            |                                     | 0,21            |                                     | 0,18            |                                     | 0,18            |                                     | 0,11            |                                     | 0,13            |                                     | Rang <sub>i</sub> | K <sub>sop</sub> <sup>ia</sup> |
|--------------------|-----------------|-------------------------------------|-----------------|-------------------------------------|-----------------|-------------------------------------|-----------------|-------------------------------------|-----------------|-------------------------------------|-----------------|-------------------------------------|-------------------|--------------------------------|
| Індикатор          | А               |                                     | Ц               |                                     | Я               |                                     | Зв              |                                     | Ф               |                                     | Ер              |                                     |                   |                                |
| Компанія           | R <sub>ij</sub> | R <sub>ij</sub> × Vaga <sub>j</sub> | R <sub>ij</sub> | R <sub>ij</sub> × Vaga <sub>j</sub> | R <sub>ij</sub> | R <sub>ij</sub> × Vaga <sub>j</sub> | R <sub>ij</sub> | R <sub>ij</sub> × Vaga <sub>j</sub> | R <sub>ij</sub> | R <sub>ij</sub> × Vaga <sub>j</sub> | R <sub>ij</sub> | R <sub>ij</sub> × Vaga <sub>j</sub> |                   |                                |
| "Новий стиль"      | 1               | 0,19                                | 4               | 0,84                                | 1               | 0,18                                | 1               | 0,18                                | 2               | 0,22                                | 1               | 0,13                                | 1,74              | 1                              |
| "ДЕФО"             | 3               | 0,57                                | 3               | 0,63                                | 3               | 0,54                                | 2               | 0,36                                | 3               | 0,33                                | 3               | 0,39                                | 2,82              | 0,54                           |
| "Харків меблі"     | 4               | 0,76                                | 2               | 0,42                                | 5               | 0,9                                 | 5               | 0,9                                 | 4               | 0,44                                | 5               | 0,65                                | 4,07              | 0                              |
| "Flash Nika Меблі" | 5               | 0,95                                | 1               | 0,21                                | 4               | 0,72                                | 4               | 0,72                                | 5               | 0,55                                | 4               | 0,78                                | 3,93              | 0,06                           |
| "Енран"            | 2               | 0,38                                | 5               | 1,05                                | 2               | 0,36                                | 3               | 0,54                                | 1               | 0,11                                | 2               | 0,26                                | 2,7               | 0,59                           |

3. Після встановлення загальних рангів знаходиться підприємство-лідер (L) та підприємство-аутсайдер (A) за цією одиницею продукції, а також діапазон відстані аутсайдера від лідера ( $D_v$ ) за формулою:

$$D_v = \text{Rang}_A - \text{Rang}_L. \quad (19)$$

Діапазон відстані аутсайдера від лідера дає уявлення про розміжування підприємств у конкурентному середовищі, а саме:

Чи належить підприємство до кола лідерів, або аутсайдерів?

Чи вигідне в нього положення в зоні очікування нападу?

Чи правильно використовує свої можливості?

$$D_v = 4,07 - 1,74 = 2,33.$$

Радіус кола лідерів (аутсайдерів) дорівнює чверті від діапазону відстані аутсайдера від лідера ( $D_v$ ), а саме:

$0 - \frac{1}{4} D_v$  – коло лідерів;

$\frac{1}{4} D_v - \frac{1}{2} D_v$  – зона очікування нападу;

$\frac{1}{2} D_v - \frac{3}{4} D_v$  – зона невикористаних можливостей;

$\frac{3}{4} D_v - D_v$  – коло аутсайдерів.

Таким чином:

зона лідера ( $0 - 0,58$ );

зона очікування нападу ( $0,58 - 1,16$ );

зона невикористаних можливостей ( $1,16 - 1,75$ );

зона аутсайдера ( $1,75 - 2,33$ ).

4. Конкурентоспроможність одиниці продукції знаходиться за формулою:

$$KSop_{ia} = (\text{Rang}_A - \text{Rang}_i) / D_v. \quad (20)$$

Результати розрахунків подано в табл. 17.

Таблица 17

### Розрахунок загальних рангів

| № п/п | Підприємство  | Загальний ранг ( $\text{Rang}_i$ ) | $\text{Rang}_i - \text{Rang}_L$ | Зона конкурентів       | Показник конкурентоспроможності ( $KSop_{ia}$ ) |
|-------|---------------|------------------------------------|---------------------------------|------------------------|---|
| 1     | 2             | 3                                  | 4                               | 5                      | 6   |
| 1     | "Новий стиль" | <b>1,74 (L)</b>                    | –                               | лідер                  | 1   |
| 2     | "ДЕФО"        | 2,82                               | 1,08                            | зона очікування нападу | 0,54  |

| 1 | 2                  | 3        | 4    | 5                      | 6    |
|---|--------------------|----------|------|------------------------|------|
| 3 | "Харків меблі"     | 4,07 (А) | 2,33 | аутсайдер              | 0    |
| 4 | "Flash Nika Меблі" | 3,93     | 2,19 | зона аутсайдера        | 0,06 |
| 5 | "Енран"            | 2,7      | 0,96 | зона очікування нападу | 0,59 |

**Висновки.** Проаналізувавши отримані результати, можна зробити висновок, що за показником  $K_{\text{сop}}$  безперечним лідером у виробництві меблів є АТ "Новий стиль", що має найвищу конкурентоспроможність продукції.

До зони "очікування нападу" відноситься меблева компанія "Енран" та торгово-виробничий холдинг "ДЕФО", тільки за окремими показниками вони випереджають "Новий стиль", а саме: за більш низькою ціною на продукцію та різноманітною фурнітурою. Такі підприємства як меблева фабрика "Flash Nika Меблі" та "Харків меблі" за отриманими результатами потрапили до зони "аутсайдерів", це може бути пов'язано з недавнім існуванням підприємств або з поганим стратегічним управлінням, тому їм слід налагоджувати свою діяльність, покращуючи тим самим конкурентоспроможність продукції, щоб і надалі функціонувати на ринку.

АТ "Новий стиль" на ринку займає достатньо сильну позицію серед конкурентів. Підприємство лідирує за такими споживчим властивостями продукції як її асортимент, якість, зовнішній вигляд та ергономічність. У цій ситуації ціна на продукцію є прийнятною, оскільки повністю відповідає встановленим параметрам. Таким чином, АТ "Новий стиль" слід підтримувати свої провідні позиції, використовуючи ефективно свої виробничі потужності, рекламну кампанію та здійснення стратегічного управління, аби завжди бути на крок попереду своїх конкурентів, щоб вони були не в силах наздогнати/чи випередити, або і зовсім витиснути з ринку, що швидко зростає.

**Завдання 4.2.** ТОВ "VLADI" виробляє вовняні пледи та ковдри найвищої якості. Основним завданням діяльності ТОВ "VLADI" на сьогодні є забезпечення споживачів високоякісними ковдрами та пледами, що відповідають національним та міжнародним стандартам, за доступною ціною. Це вимагає постійного відстежування конкурентних позицій підприємства та продукції, що випускається порівняно з продукцією основних конкурентів. Вихідні дані щодо бальної оцінки виробників ковдр і пледів та їх продукції наведено в табл. 18.

### Бальна оцінка виробників ковдр і пледів та їх продукції

| № п/п                      | Фірма           | Споживчі властивості виробів та їх рангів |        |      |                  |               |              |
|----------------------------|-----------------|---|--------|------|------------------|---------------|--------------|
|                            |                 | Асортимент                                | Якість | Ціна | Зовнішній вигляд | Натуральність | Теплоємність |
| 1                          | ТОВ "VLADI"     | 7   | 10     | 8    | 6                | 9             | 9            |
| 2                          | Ярослав Україна | 6   | 6      | 4    | 4                | 4             | 6            |
| 3                          | ТМ "Одеялко"    | 5   | 7      | 5    | 9                | 8             | 7            |
| 4                          | ТМ "Altex"      | 9   | 9      | 9    | 7                | 10            | 10           |
| 5                          | Sergio          | 3   | 5      | 6    | 3                | 6             | 5            |
| 6                          | Гедеон          | 8   | 8      | 7    | 8                | 7             | 8            |
| 7                          | Руно            | 4   | 4      | 3    | 5                | 5             | 4            |
| Вага споживчої властивості |                 | 0,15                                      | 0,20   | 0,21 | 0,09             | 0,20          | 0,15         |

**Завдання.** За наведеними даними визначити конкурентну позицію ТОВ "VLADI" на ринку і зробити висновки щодо управління конкурентоспроможністю її потенціалу.

**Завдання 4.3.** Шахта ім. М. П. Баракова є структурним підрозділом ПАТ "Краснодонвугілля". Основною сировиною, яка видобувається на шахті, є вугілля (продукція, яка видобувається підземним способом). Шахта видобуває коксівне вугілля марок "Ж" і "К".

У табл. 19 подано дані для розрахунку квадрату потенціалу СП "Шахта ім. М. П. Баракова".

Таблиця 19

### Дані для розрахунку квадрату потенціалу СП "Шахта ім. М. П. Баракова"

| № п/п                                     | Показник                                   | Коефіцієнт чутливості | Шахти    |         |          |
|---|--|-----------------------|----------|---------|----------|
|   |  |                       | Північна | Дуванна | Баракова |
| 1   | 2  | 3                     | 4        | 5       | 6        |
| 1. Виробництво, розподіл і збут продукції |  |                       |          |         |          |
| 1   | Середньорічний видобуток вугілля, тис. тон | 1,2                   | 1 010    | 1 009   | 1 017    |
| 2   | Виробнича потужність шахти, тис. тон       | 1,1                   | 850      | 850     | 850      |
| 3   | Якість продукції, %                        | 1,25                  | 54       | 55      | 58       |

| 1  | 2   | 3    | 4     | 5     | 6      |
|--|---|------|-------|-------|--------|
| 4  | Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн/грн           | 1,1  | 0,36  | 0,32  | 0,38   |
| 5  | Прибуток, тис. грн                                      | 1,15 | 8 760 | 5 670 | 11 624 |
| 6  | Фондовіддача, грн/грн                                   | 1,2  | 2,73  | 2,83  | 2,97   |
|  | Сума (з урахуванням коефіцієнта чутливості)             |      |       |       |        |
| <b>2. Організаційна структура і менеджмент</b> |   |      |       |       |        |
| 1  | Ділові якості менеджерів, балів                         | 1,2  | 226   | 245   | 230    |
| 2  | Ефективність організаційної структури управління, балів | 1,15 | 14    | 15    | 18     |
| 3  | Вік персоналу, % до 45 років                            | 1,2  | 50    | 48    | 52     |
| 4  | Рівень освіти, % з вищою освітою                        | 1,15 | 16    | 21    | 15     |
| 5  | Середньомісячна оплата роботи, грн                      | 1,3  | 4 050 | 3 900 | 4 600  |
|  | Сума (з урахуванням коефіцієнта чутливості)             |      |       |       |        |
| <b>3. Маркетинг</b>                            |   |      |       |       |        |
| 1  | Обсяги постачань на внутрішній ринок, тис. тонн         | 1,2  | 1 009 | 1 008 | 1 015  |
| 2  | Місце в експорті, тис. тонн                             | 1,2  | 530   | 640   | 540    |
| 3  | Ціна, грн   | 1,35 | 410   | 405   | 425    |
| 4  | Витрати на інноваційну діяльність, тис. грн             | 1,25 | 2 460 | 2 560 | 1 735  |
|  | Сума (з урахуванням коефіцієнта чутливості)             |      |       |       |        |
| <b>3. Фінанси</b>                              |   |      |       |       |        |
| 1  | Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)          | 1,15 | 0,15  | 0,16  | 0,22   |
| 2  | Коефіцієнт фінансової стійкості                         | 1,2  | 0,2   | 0,21  | 0,3    |
| 3  | Рентабельність основних засобів                         | 1,2  | 6,2   | 30,9  | 8,2    |
| 4  | Рентабельність продукції                                | 1,1  | 31,2  | 30,5  | 32,7   |
| 5  | Період окупності власного капіталу, міс.                | 1,15 | 1,5   | 0,76  | 2,93   |
| 6  | Коефіцієнт концентрації залученого капіталу             | 1,2  | 0,85  | 0,84  | 0,78   |
|  | Сума (з урахуванням коефіцієнта чутливості)             |      |       |       |        |

*Завдання.* За допомогою графоаналітичного методу "Квадрат потенціалу" дати оцінку потенціалу СП "Шахта ім. М. П. Баракова". Зробити висновки щодо управління потенціалом цього підприємства.

### Методичні рекомендації

Алгоритм графоаналітичного методу оцінювання потенціалу підприємства "Квадрат потенціалу":

1. Вихідні дані подаються у вигляді матриці  $(a_{ij})$ , тобто таблиці, де в рядках записані номери показників ( $i = 1, 2, 3, \dots, n$ ), а у стовпцях – назви підприємств, потенціал яких аналізують ( $j = 1, 2, 3, \dots, m$ ).

2. Для кожного показника знаходиться його найкраще значення з урахуванням коефіцієнта чутливості та проводять ранжування підприємств з визначенням відповідного місця.

3. Для кожного підприємства знаходиться сума місць  $(P_j)$  за формулою:

$$P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} \times k_{ч}, \quad (21)$$

де  $k_{ч}$  – коефіцієнт чутливості.

4. Отримана в ході ранжування сума місць  $(a_{ij})$  трансформується в довжину вектора, який створює квадрат потенціалу підприємства. Квадрат потенціалу підприємства має чотири зони ( $k$ ), які розглянуті в системі показників, і чотири вектори ( $B$ ), які його створюють.

Довжина вектора, який створює квадрат потенціалу підприємства (де  $k = 1, 2, 3, 4$ ), знаходяться за допомогою формули:

$$B_k = 100 - (P_j - \sum k_{ч} \times n) \frac{100}{\sum k_{ч} \times n(m-1)}. \quad (22)$$

5. Визначивши довжину всіх векторів, накреслюється квадрат потенціалу підприємства і робляться відповідні висновки.

Графоаналітичний метод аналізу "Квадрат потенціалу" має кілька особливих теоретичних аспектів, які необхідно враховувати під час його використання.

Форма квадрата потенціалу може бути двох типів. Перший тип має правильну форму квадрата (тобто вектори, що створюють його, є однаковими



або наближаються до цього). Таке підприємство матиме збалансований потенціал, що є запорукою успіху його діяльності. Другий тип має спотворену форму квадрата з таких причин: або один вектор розвинутий більше за інші ("хворобливий" вектор), або всі вектори розвинуті по-різному (дисгармонія векторів). Якщо квадрат потенціалу підприємства наближається до другого типу, то підприємницький потенціал потребує негайних перетворень у напрямі поліпшення збалансованості його елементів.

Потенціали підприємств можна класифікувати за розміром як великі, середні та малі. Великий потенціал мають підприємства, коли довжина векторів перебуває в межах 70 – 100; середній – у межах 30 – 70; малий – до 30 умовних одиниць.

Зовнішній контур квадрата окреслює можливості підприємства щодо досягнення оптимальних параметрів потенціалу.

Другий та третій вектори квадрата потенціалу ("Організаційна структура та менеджмент" і "Маркетинг") свідчать про наявність передумов подальшого розвитку потенціалу підприємства.

Четвертий вектор – "Фінанси" – є результативним і характеризує успішність функціонування підприємства.

Такий метод дає можливість системно встановити кількісні та якісні зв'язки між окремими елементами потенціалу, рівень його розвитку та конкурентоспроможності і на підставі цього обґрунтувати та своєчасно реалізувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності функціонування підприємства.

За допомогою розглянутої системи показників слід знайти довжину чотирьох векторів, що створюють квадрат потенціалу підприємства. Довжину вектору знайти за допомогою формули (22), а результати звести в табл. 20.

Таблиця 20

**Довжина чотирьох векторів, які утворюють  
квадрат потенціалу шахти**

| Назва вектора                             | Значення вектора шахти |         |          |
|---|------------------------|---------|----------|
|   | Північна               | Дуванна | Баракова |
| 1. Виробництво, розподіл і збут продукції | 22,08                  | 32,08   | 73,33    |
| 2. Організаційна структура і менеджмент   | 6,5                    | 52,5    | 31       |
| 3. Маркетинг                              | 10                     | 23,75   | 41,25    |
| 4. Фінанси                                | 13,75                  | 43,75   | 42,5     |

Визначивши довжину всіх векторів, треба накреслити квадрат потенціалу підприємства (рис. 4).

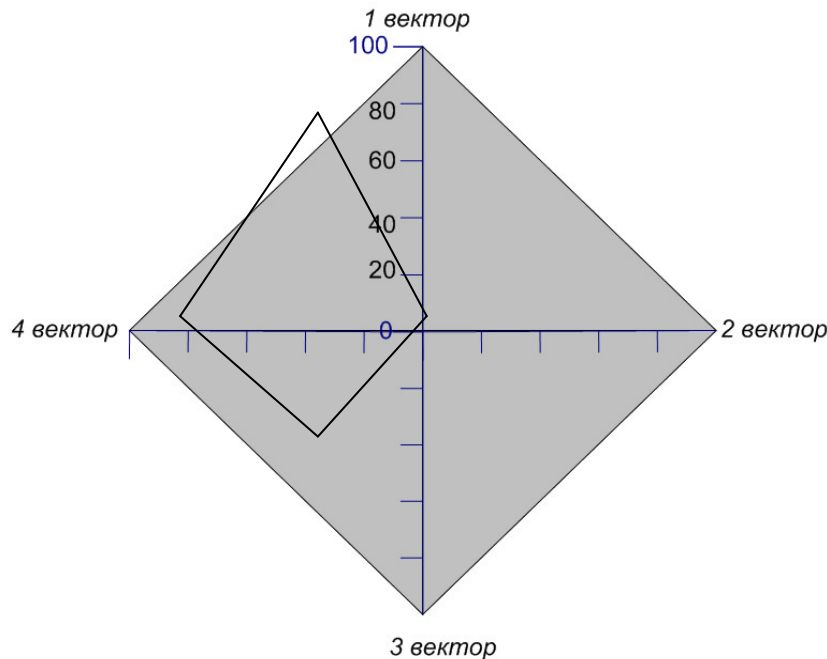


Рис. 4. Квадрат потенціалу СП "Шахта ім. М. П. Баракова"

**Висновки.** За даними табл. 20 і рис. 4 видно, що СП "Шахта ім. М. П. Баракова" має незбалансований потенціал, тобто форма графічної фігури є неправильним чотирикутником. Підприємницький потенціал потребує перетворень у напрямі поліпшення його елементів. Довжина трьох векторів ("Організаційна структура і менеджмент", "Маркетинг" та "Фінанси") перебуває в межах 30 – 70 умовних одиниць (середній розмір потенціалу підприємства), а довжина четвертого вектора ("Виробництво, розподіл і збут продукції") перебуває у межах 70 – 100 умовних одиниць – це великий потенціал підприємства.

Розроблення заходів щодо поліпшення трьох векторів, які мають середній розмір потенціалу, неможливе, оскільки шахта – це структурний підрозділ, який підпорядкований ПАТ "Краснодонвугілля" Мінпаливенерго України. Тобто завданням шахти є тільки видобуток вугілля.

З чотирьох векторів найрозвиненішим є вектор "Виробництва, розподілу і збуту продукції". Але у виробництві підприємства також є свої недоліки. Йому більше необхідно приділяти увагу якості продукції, що приведе до збільшення темпів виручки від реалізації, яке й так відбувається, але незначними темпами.

Проведений аналіз потенціалу шахти дав змогу зробити висновок, що необхідно підвищити рівень рентабельності капіталу шахти шляхом збалансування доходів та витрат; забезпечити ефективне виконання планових завдань усіма структурними підрозділами для досягнення головної мети діяльності шахти – отримання максимального розміру прибутку та досягнення соціального ефекту.

## Тема 5. Формування конкурентних переваг підприємства

**Завдання 5.1.** На ринку кондитерських виробів працює велика кількість підприємств-конкурентів. Для оцінювання конкурентоспроможності базового підприємства та його конкурентних позицій було обрано два основних конкуренти. Інформація аналітичних балансів підприємств, звітів про фінансові результати трьох підприємств наведено в додатку А, дані щодо середньооблікової чисельності працівників та фонду оплати праці підприємств-конкурентів подано в табл. 21.

Таблиця 21

### Вихідні дані щодо чисельності та фонду оплати праці підприємств-конкурентів

| Показники                                    | 2015 рік | 2016 рік |
|--|----------|----------|
| <b>Базове підприємство</b>                   |          |          |
| Середньооблікова чисельність персоналу, осіб | 280      | 320      |
| Фонд оплати праці, тис. грн                  | 12 215,1 | 19 659,9 |
| <b>Конкурент 1</b>                           |          |          |
| Середньооблікова чисельність персоналу, осіб | 244      | 258      |
| Фонд оплати праці, тис. грн                  | 10 389   | 11 849,8 |
| <b>Конкурент 2</b>                           |          |          |
| Середньооблікова чисельність персоналу, осіб | 245      | 260      |
| Фонд оплати праці, тис. грн                  | 12 950   | 13 849   |

#### Завдання:

1. Розрахувати показники ефективності фінансово-господарської діяльності базового підприємства і підприємств-конкурентів за 2 роки:

рентабельність продажів (під час розрахунку показника використати суму чистого прибутку та обсяг виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг));

фондовіддача;

продуктивність праці;  
коефіцієнт абсолютної ліквідності;  
коефіцієнт загальної ліквідності;  
коефіцієнт фінансової автономії;  
коефіцієнт оборотності оборотних активів (під час розрахунку показника використати обсяг чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг));  
коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів (під час розрахунку показника використати собівартість реалізованих товарів (робіт, послуг)).

2. Оцінити рівень динамічної конкурентоспроможності підприємств на основі розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності. Зробити висновки.

### Методичні рекомендації

Оцінювання рівня конкурентоспроможності за динамічним підходом здійснюється шляхом розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності за таким алгоритмом:

1. Розраховується індекс зміни оціночного показника у 2016 році порівняно з 2015 роком (I):

$$I = \frac{\text{Значення показника 2016 року}}{\text{Значення показника 2015 року}} \quad (23)$$

2. Інтегральний показник конкурентоспроможності (ІПК) розраховується за формулою:

$$\text{ІПК} = \sqrt[n]{I_1 \times I_2 \times \dots \times I_n}, \quad (24)$$

де n – кількість індексів зміни (в цьому випадку – 9);

$I_1$  – індекс зміни першого оціночного показника в 2016 році порівняно з 2015 роком.

Перше місце за динамічним підходом матиме те підприємство, інтегральний показник конкурентоспроможності якого є найвищим порівняно з конкурентами.

**Завдання 5.2.** Використовуючи дані попереднього завдання оцінити рівень статичної конкурентоспроможності підприємств за допомогою використання таких методів:

1) ранговий метод (необхідно визначити місця підприємств-конкурентів за кожним оціночним показником шляхом ранжування отриманих значень цих показників, при цьому найкращому значенню показника за сукупністю досліджуваних підприємств-конкурентів присвоювати ранг "1");

2) метод зведення часткових показників ефективності до кількісно зіставної бази (як кількісно зіставну базу – використати середні значення показників ефективності за сукупністю досліджуваних підприємств; порівняння оціночних показників із середніми значеннями за сукупністю здійснити за допомогою індексних співвідношень);

3) метод балів (як максимально встановлений бал оцінювання окремого показника – використати значення 10 балів).

Порівняння здійснити за показниками ефективності 2-го року. Зробити узагальнюючі висновки щодо місця базового підприємства у конкурентній боротьбі, його сильних та слабких сторін.

### **Методичні рекомендації**

#### **Метод рангів**

1. За кожним оцінним показником в межах 3-х досліджуваних підприємств необхідно виставити ранги. Підприємство, у якого, наприклад, рентабельність обороту є найвищою, отримує ранг "1", у якого вона має менше значення – "2", а у якого є найнижчою – "3". Таким чином, слід проранжувати всі 9 оцінних показників.

2. Ранги за кожним підприємством додаються. Перше місце в конкурентній боротьбі матиме те підприємство, у якого сума рангів є найнижчою.

#### **Метод зведення часткових показників ефективності до кількісно зіставної бази**

1. Кількісно зіставною базою є середнє значення показників ефективності за сукупністю 3-х досліджуваних підприємств (обчислюється як середня арифметична).

2. Порівняльні показники розраховуються шляхом ділення фактичного значення оцінного показника на середнє за сукупністю (наприклад,

порівняльні показники для рентабельності обороту визначаються таким чином: рентабельність продажів базового підприємства / середнє значення рентабельності продажів серед 3-х підприємств; рентабельність продажів першого конкурента / середнє значення рентабельності продажів серед 3-х підприємств; рентабельність продажів другого конкурента / середнє значення рентабельності продажів серед 3-х підприємств).

3. За кожним підприємством значення порівняльних показників додаються. Перше місце в конкурентній боротьбі матиме те підприємство, у якого сума порівняльних показників є найвищою.

### **Метод балів**

1. За кожним оцінним показником в межах 3-х досліджуваних підприємств необхідно виставити бали. Підприємство, у якого, наприклад, рентабельність продажів є найвищою, отримує бал "10". Далі розраховуються бали, отримані за показником "рентабельність продажів" 2-ма іншими підприємствами шляхом порівняння фактичних значень з найкращим по даній сукупності (фактичне значення рентабельності продажів / найкраще значення показника "рентабельність продажів" за цією сукупністю підприємств помножене на 10).

2. За кожним підприємством значення балів додаються. Перше місце в конкурентній боротьбі матиме те підприємство, у якого сума балів є найвищою.

## **Тема 6. Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства**

**Завдання 6.1.** Підприємство ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" конкурує на ринку виготовлення виробництва продукції циліндро-поршневої групи. Зведені дані отриманих експертних оцінок за результатами опитування щодо частки ринку, асортименту, якості та ціни продукції, інноваційної активності підприємства, його рівня менеджменту та маркетингу, наведено в табл. 22 (дані подано, як середні значення загальної оцінки).

В експертному опитуванні взяли участь 10 робітників підприємства. Склад експертної групи формувався з передових фахівців підприємства з урахуванням стажу роботи та посади. Опитування залучених експертів проводилося за допомогою анкетування.

## Зведені дані результатів експертного опитування

| № п/п | Показники   | Значення показника за підприємствами |                       |                           |  |                           |
|-------|---|--------------------------------------|-----------------------|---------------------------|--|---------------------------|
|       |   | MAHLE GmbH                           | KS Kolbenschmidt GmbH | Federal-Mogul Corporation | ЗАТ "Костромський завод автокомпонентів" | ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" |
| 1     | Частка ринку  | 9,6                                  | 8,5                   | 7,8                       | 5,7                                      | 6,6                       |
| 2     | Досвід роботи в галузі                                      | 7,9                                  | 9,0                   | 9,8                       | 6,0                                      | 7,0                       |
| 3     | Якість продукції та її відповідність міжнародним стандартам | 9,8                                  | 8,7                   | 8,8                       | 7,9                                      | 7,9                       |
| 4     | Цінова політика (рівень цін)                                | 4,9                                  | 9,2                   | 3,6                       | 5,7                                      | 7,2                       |
| 5     | Асортимент  | 7,8                                  | 6,6                   | 8,8                       | 5,9                                      | 9,8                       |
| 6     | Розроблення та реалізація інновацій                         | 9,6                                  | 7,9                   | 8,8                       | 4,9                                      | 2,2                       |
| 7     | Рівень менеджменту  | 9,7                                  | 8,7                   | 9,7                       | 7,0                                      | 5,9                       |
| 8     | Рівень маркетингу   | 9,8                                  | 9,0                   | 9,8                       | 6,9                                      | 4,6                       |

Для аналізу конкурентних переваг підприємства методом побудови конкурентного профілю були обрані найбільш впливові виробники-конкуренти ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" на зовнішньому ринку. Такий вибір обґрунтовується значною часткою реалізації продукції в цьому напрямі (80 %) та відсутністю значної конкуренції для підприємства серед вітчизняних виробників.

*Завдання.* Графічно зобразити ринковий профіль підприємства ТОВ "Мотордеталь-Конотоп". Визначити чинники, які надають позитивного та негативного впливу на конкурентні переваги підприємства.

### Методичні рекомендації

На основі отриманих результатів проведеного експертного опитування, побудувати матрицю конкурентного профілю (табл. 23).

## Оцінка конкурентних позицій ТОВ "Мотордеталь-Конотоп"

| № п/п | Чинники   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1     | Частка ринку  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 2     | Досвід роботи в галузі                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 3     | Якість продукції та її відповідність міжнародним стандартам |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 4     | Цінова політика (рівень цін)                                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 5     | Асортимент  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 6     | Розроблення та реалізація інновацій                         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 7     | Рівень менеджменту  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 8     | Рівень маркетингу   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

- Federal-Mogyl Corporation
- ===== MAHLE GmbH
- - - - - KS Kolbenschmidt GmbH
- . - . - . ЗАТ "Костромський завод автокомпонентів"
- ..... ТОВ "Мотордеталь-Конотоп"

**Висновки.** Графічний "профіль" конкурентної позиції ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" дає наочне зображення рівня основних конкурентних переваг підприємства. Головною конкурентною перевагою заводу є широкий асортимент продукції, що випускається. На сьогодні асортимент підприємства нараховує понад 500 найменувань.

ТОВ "Мотордеталь-Конотоп" є вузькоспеціалізованим підприємством, тому повинне постійно працювати над розширенням асортименту, збільшенням виробничих потужностей та підвищенням рівня маркетингової діяльності, що дозволить залучити нових споживачів та вийти на нові канали збуту.

**Завдання 6.2.** Державне підприємство ДГ "Елітне" аналізує власні конкурентні позиції на ринку вирощування пшениці. Для оцінювання конкурентного стану підприємства варто провести зовнішній аналіз середовища та порівняти об'єкт з конкурентами. Згідно із проведеними дослідженнями



та розрахунками результативних показників Державного реєстру виробників сільськогосподарської продукції, було виявлено два основних конкурента – ТОВ "Піщанське" та ТОВ "Колос". Оскільки дані підприємства мають однакову спеціалізацію та основний вид продукції – пшеницю, яка займає найбільшу питому вагу в кожному господарстві, то такі параметри як частка ринку та ціна продукції відносяться до цього виду продукції. Інші параметри (табл. 24) характеризують підприємства в цілому. Оцінки виставлено за трибальною шкалою, що відповідно вказують на рівень конкурентоспроможності кожного підприємства за кожним параметром. Тобто, максимальна оцінка означає високий рівень та навпаки.

Таблиця 24

### Результати експертної оцінки параметрів підприємств-конкурентів

| Параметри            | Вага | ДП ДГ "Елітне" | ТОВ "Піщанське" | ТОВ "Колос" |
|----------------------|------|----------------|-----------------|-------------|
|                      |      | Бал            | Бал             | Бал         |
| Частка ринку         | 0,25 | 2              | 3               | 1           |
| Ціна продукції       | 0,2  | 2              | 1               | 3           |
| Якість продукції     | 0,25 | 3              | 2               | 1           |
| Обсяги продаж        | 0,15 | 1              | 3               | 2           |
| Фінансові можливості | 0,15 | 1              | 2               | 3           |
| Всього               | 1    |                |                 |             |

**Завдання.** Побудувати матрицю конкурентного профілю Державного підприємства ДГ "Елітне". Визначити параметри, які надають позитивного та негативного впливу на конкурентні переваги підприємства.

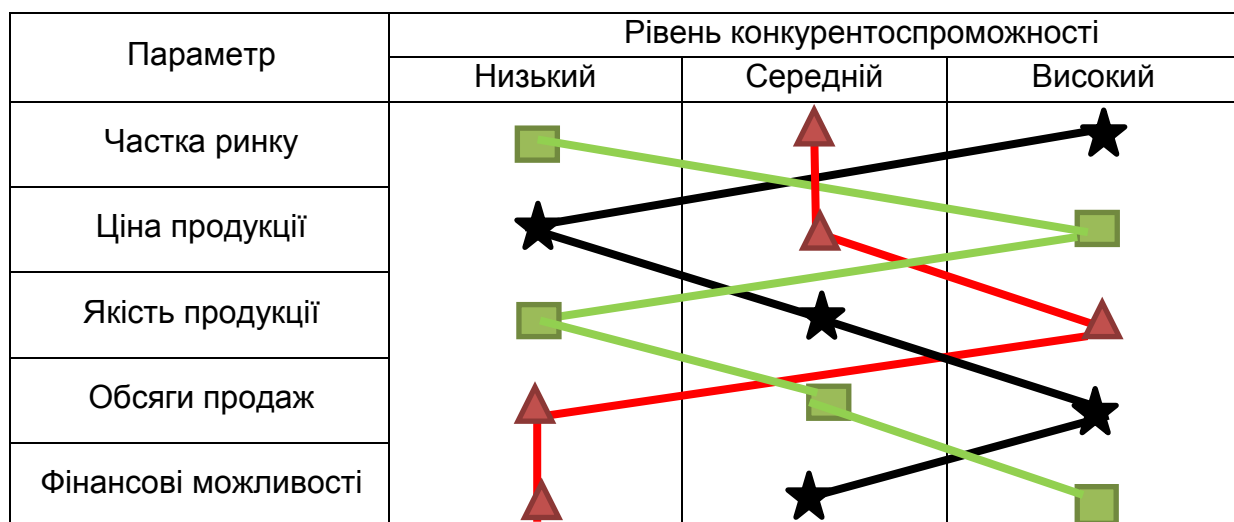
### Методичні рекомендації

Для побудови матриці конкурентного профілю необхідно побудувати розрахункову таблицю (табл. 25), в якій оцінка параметрів розраховується з урахуванням ваги певного параметра.

## Розрахункові дані для побудови матриці конкурентного профілю

| Чинники              | Вага | ДП ДГ "Елітне" |                           | ТОВ "Піщанське" |                           | ТОВ "Колос" |                           |
|----------------------|------|----------------|---------------------------|-----------------|---------------------------|-------------|---------------------------|
|                      |      | Бал            | Оцінка з урахуванням ваги | Бал             | Оцінка з урахуванням ваги | Бал         | Оцінка з урахуванням ваги |
| Частка ринку         | 0,25 | 2              | 0,5                       | 3               | 0,75                      | 1           | 0,25                      |
| Ціна продукції       | 0,2  | 2              | 0,4                       | 1               | 0,2                       | 3           | 0,6                       |
| Якість продукції     | 0,25 | 3              | 0,75                      | 2               | 0,5                       | 1           | 0,25                      |
| Обсяги продаж        | 0,15 | 1              | 0,15                      | 3               | 0,45                      | 2           | 0,3                       |
| Фінансові можливості | 0,15 | 1              | 0,15                      | 2               | 0,3                       | 3           | 0,45                      |
| Всього               | 1    |                | 1,95                      |                 | 2,2                       |             | 1,85                      |

Побудувати конкурентний профіль та визначити конкурентну позицію підприємства (рис. 5).



▲ – ДП ДГ "Елітне"  
■ – ТОВ "Колос"

★ – ТОВ "Піщанське"

Рис. 5. Конкурентний профіль підприємств

Виходячи з отриманих результатів маємо, що найбільш конкурентоспроможним є ТОВ "Піщанське" із загальною оцінкою 2,2. Його найближчим конкурентом є ДП ДГ "Елітне".

**Висновки.** Проаналізувавши показники, отримані через побудову матриці конкурентного профілю, можна зробити висновок, що ДП ДГ "Елітне" займає середню позицію серед основних конкурентів, але відрив від інших не є значно великим, а тому є усі шанси для покращення або погіршення конкурентного становища.

## Змістовий модуль 2

### Сучасні технології управління конкурентоспроможністю підприємства

#### Тема 7. Технологія забезпечення конкурентних переваг підприємства

**Завдання 7.1.** Підприємство "Ладога" містить два основних підрозділи, які працюють на різних ринках і реалізують різні стратегії. Інформацію щодо техніко-економічних показників діяльності цих підрозділів наведено в табл. 26.

Таблиця 26

#### Вихідні дані

| Показники                                 | 2015/2014 | 2016/2015 |
|---|-----------|-----------|
| 1   | 2         | 3         |
| <b>Підрозділ А</b>                        |           |           |
| Внутрішня успішність                      |           |           |
| Обсяг виробництва                         | 0,59      | 1,18      |
| Чистий прибуток                           | 0,86      | 0,85      |
| Повна собівартість реалізованої продукції | 1,46      | 0,69      |
| Загальна рентабельність                   | 0,95      | 0,98      |
| Оборотність обігових коштів               | 1,03      | 0,96      |
| Фондовіддача                              | 0,85      | 0,98      |
| Зовнішня успішність                       |           |           |
| Обсяги реалізації                         | 0,63      | 1,25      |
| Темпи змін ринків збуту                   | 1         | 1         |
| Темпи змін кількості виграних тендерів    | 1         | 1         |
| Матеріальні витрати                       | 1,22      | 0,70      |
| Рентабельність продажу                    | 0,83      | 0,77      |
| Темпи змін капіталовкладень               | 0,87      | 0,83      |
| <b>Підрозділ Б</b>                        |           |           |
| Внутрішня успішність                      |           |           |
| Обсяг виробництва                         | 1,08      | 1,11      |
| Чистий прибуток                           | 0,89      | 0,70      |
| Повна собівартість реалізованої продукції | 0,96      | 0,86      |
| Загальна рентабельність                   | 0,94      | 0,94      |
| Оборотність обігових коштів               | 0,90      | 0,86      |
| Фондовіддача                              | 0,87      | 0,81      |

| 1                                      | 2    | 3    |
|--|------|------|
| Зовнішня успішність                    |      |      |
| Обсяги реалізації                      | 1,11 | 1,15 |
| Темпи змін ринків збуту                | 0,50 | 1    |
| Темпи змін кількості виграних тендерів | 1    | 0,5  |
| Матеріальні витрати                    | 0,89 | 0,69 |
| Рентабельність продажу                 | 0,97 | 0,91 |
| Темпи змін капіталовкладень            | 0,69 | 0,86 |

**Завдання:**

1. На основі наведених даних розрахувати інтегральні показники внутрішньої та зовнішньої успішності стратегій підрозділів.

2. Побудувати матрицю "Інтегральне оцінювання стратегії та зробити висновки щодо доцільності продовження реалізації обраних підрозділами стратегій. Відповідь обґрунтувати.

**Методичні рекомендації**

Оцінка успішності стратегії підприємства передбачає визначення показників внутрішньої і зовнішньої успішності стратегії. Успішність – це ступінь досягнення підприємством запланованої мети.

Зовнішня успішність стратегії відображає ступінь відповідності діяльності підприємства вимогам зовнішнього середовища і адаптивності до змін, що відбуваються в оточенні. Внутрішня успішність відображає відповідність досягнутих підприємством результатів поставленій меті.

Для оцінювання внутрішньої і зовнішньої успішності стратегії пропонується використовувати такі показники:

внутрішня успішність – обсяг виробництва, чистий прибуток, загальна рентабельність, оборотність обігових коштів, собівартість продукції, фондоддача;

зовнішня успішність – обсяги реалізації, темпи зміни ринків збуту, темпи зміни кількості виграних тендерів, витрати на придбання ресурсів, рентабельність продажів, темпи зміни капіталовкладень у підприємство.

1. Оцінювання успішності стратегії здійснюється шляхом порівняння планових і фактичних показників діяльності підприємства і формування

на цій основі інтегральних показників успішності стратегії ( $I_{\text{зовн.}}$ ,  $I_{\text{внутр.}}$ ), які розраховуються за формулами:

$$I_{\text{зовн.}} = \sqrt[n]{\prod_i^n P_{\text{зовніш}}}, \quad (25)$$

$$I_{\text{внутр.}} = \sqrt[n]{\prod_i^n P_{\text{внутр}}}, \quad (26)$$

де  $P_{\text{зовн.}}$ ,  $P_{\text{внутр.}}$  – показники відповідно зовнішній і внутрішній успішності;  
 $n$  – кількість показників, які використовуються для оцінювання.

2. На основі об'єднання внутрішньої і зовнішньої успішності стратегії і оцінювання досягнення мети побудувати матрицю "Інтегральне оцінювання стратегії" (рис. 6).

|                                |   |  |  |
|--------------------------------|---|--|--|
| Внутрішня успішність стратегії | Корегування з акцентом на зовнішнє середовище | Корегування з акцентом на зовнішнє середовище        | Продовження реалізації стратегії               |
|                                | Перегляд стратегії                            | Корегування у зовнішньому та внутрішньому середовищі | Корегування з акцентом на внутрішнє середовище |
|                                | Перегляд стратегії                            | Перегляд стратегії                                   | Корегування з акцентом на внутрішнє середовище |
|                                | Зовнішня успішність стратегії                 |  |  |

Рис. 6. Матриця "Інтегральне оцінювання стратегії"

Розраховані значення зовнішньої і внутрішньої успішності характеризують:

- від 0 до 0,4 – низький рівень успішності;
- від 0,5 до 0,7 – середній рівень успішності;
- від 0,8 до 1 – високий рівень успішності.

3. На останньому етапі розробляється система заходів, які будуть спрямовані на зміну мети або на корегування стратегії досягнення цієї мети.

## Тема 8. Особливості управління конкурентоспроможністю продукції

**Завдання 8.1.** Підприємство, що виробляє трактори, планує вийти зі своєю продукцією на ринок Білорусі. Ціна товару підприємства А і товару найближчого конкурента однакова і складає 1 460 тис. грн, а собівартість виробу, який планується виводити на ринок – 1 380 тис. грн.

Вихідні дані наведено в табл. 27.

Таблиця 27

### Вихідні дані

| Обрані експертами параметри якості | Кількісні характеристики      |                          |                      |              |
|------------------------------------|-------------------------------|--------------------------|----------------------|--------------|
|                                    | якнайкраще значення параметра | продукція підприємства А | продукція конкурента | вага чинника |
| Потужність, к. с.                  | 100                           | 90                       | 80                   | 0,7          |
| Довговічність, років               | 10                            | 5                        | 8                    | 0,1          |
| Дизайн, бали                       | 10                            | 5                        | 10                   | 0,2          |

#### Завдання:

1. На основі вихідних даних оцінити рівень конкурентоспроможності продукції підприємства А.
2. Визначити основні напрями підвищення конкурентоспроможності продукції для виходу її на ринок Білорусі.

### Методичні рекомендації

Конкурентоспроможність продукту (КС) можна розрахувати як співвідношення споживчих і вартісних властивостей продукту за формулою:

$$КС = СЕ / Ц, \quad (27)$$

де СЕ – загальний рівень споживчого ефекту з урахуванням різних його показників;

Ц – ціна споживання або володіння, що містить ціну покупки і вартість експлуатації та утилізації.

#### Етапи алгоритму розрахунку КС:

- 1) розробити на основі знання ринку і вимог до товару сукупність показників його якості;

2) вибрати з цієї сукупності декілька найважливіших параметрів якості;

3) отримати кількісні характеристики значущості ( $a$ ) кожного з параметрів шляхом опиту експертів під час дотримання умови  $i = 1, \dots, m$ :

$$\sum a_i = 1; \quad (28)$$

4) сформулювати модель еталона – зразка товару в розрізі вибраних параметрів з позиції покупців, задавши його кількісні оцінки ( $n_i^e$ );

5) розробити кількісні оцінки тих же самих параметрів якості за своїм виробом ( $n_i$ ) і за виробом-конкурентом ( $n_i^k$ );

6) оцінити рівень якості або споживчого ефекту свого товару ( $CE$ ) і товару-конкурента ( $CE_k$ ) за формулами:

$$CE = \sum a_i \times \frac{n_i}{n_i^e}, \quad (29)$$

$$CE = \sum a_i \times \frac{n_i^k}{n_i^e}; \quad (30)$$

7) розрахувати ціну споживання ( $\zeta$ ) свого товару і встановити ціну ( $\zeta_k$ ) споживання товару-конкурента з урахуванням відпускної або роздрібної ціни й експлуатаційних витрат у період користування товаром;

8) розрахувати інтегральний показник ( $\overline{KC}$ ) конкурентоспроможності свого товару щодо товару-конкурента:

$$\overline{KC} = \frac{\frac{CE}{\zeta}}{\frac{CE_k}{\zeta_k}} = \frac{CE \times \zeta_k}{CE_k \times \zeta}; \quad (31)$$

9) якщо свій товар планується експортувати, то необхідно перевірити вибрані параметри якості на відповідність інтернаціональним або національним стандартам передбачуваного імпортера. Якщо хоча б один із нормативних параметрів не відповідає порівнюваному стандарту, необхідно таку невідповідність усунути. При цьому кінцева формула буде мати такий вигляд:

$$\overline{КС} = \frac{СЕ \times Ц_k}{СЕ_k \times Ц} \times \prod \overline{n}_i, \quad (32)$$

де  $\prod n_i$  – добуток усіх  $\overline{n}_i$ ;

$\overline{n}_i$  – параметр якості, врахований у зарубіжному стандарті;

$\overline{n}_i = 0$  – невідповідність стандарту;

$\overline{n}_i = 1$  – відповідність стандарту.

Якщо хоча б один із параметрів якості буде дорівнювати 0, то КС не матиме сенсу.

Вважається, що якщо  $КС < 1$ , то підприємство пропонує на ринок явно неконкурентоспроможний товар і необхідно змінити його технічні та економічні характеристики. До того ж вважається, що перевищення на 10 – 20 % дуже мало, щоб бути впевненим в успіху на ринку. Проте якщо це перевищення складає 30 – 50 %, то вважається, підприємство займає на ринку достатньо стійке положення. Перевищення в 50 – 70 % за конкурентоспроможністю говорить про правильність вибраного напрямку дій підприємства на ринку.

Вважається, що для гарантованого виведення свого виробу на будь-який новий ринок підприємство повинно мати за ним  $КС > 1,4$ .

**Завдання 8.2.** ТОВ "Східноукраїнська компанія "Малтюроп" виробляє одне найменування продукції – солод. Підприємство ретельно слідкує за конкурентоспроможністю своєї продукції. Воно є частиною всесвітньо відомого бренда з виробництва солоду, тому для нього є важливим підтримувати престиж компанії.

Солод є основним матеріалом для виробництва пива. Такі характеристики солоду, як смак, колір і запах часто відіграють вирішальну роль у визначенні типу пива, що одержується з нього, а його якість впливає на якість пива. Тому отриманню солоду приділяється особлива увага. Він має свої характерні властивості саме у процесі вирощування, а так само залежить від якості зерна, що використовується для нього.

У табл. 28 подана експертна оцінка основних параметрів конкурентоспроможності солоду різних виробників. Кожний параметр було оцінено за шкалою від 1 до 5.



## Оцінка конкурентоспроможності солоду

| Підприємство           | Параметри        |       |       |      |  |      |
|------------------------|------------------|-------|-------|------|--|------|
|                        | Зовнішній вигляд | Колір | Запах | Смак | Зараженість шкідниками хлібних запасів | Ціна |
| Malteurop              | 5                | 5     | 5     | 5    | 5                                      | 4    |
| SouffletGroup          | 5                | 4     | 5     | 5    | 5                                      | 5    |
| "Оболонь"              | 5                | 5     | 3     | 4    | 5                                      | 4    |
| Бердичівська солодовня | 5                | 3     | 5     | 3    | 5                                      | 5    |
| Коефіцієнт вагомості   | 0,15             | 0,15  | 0,15  | 0,15 | 0,15                                   | 0,25 |

**Завдання.** Оцінити конкурентоспроможність продукції порівняно з продукцією компанії SouffletGroup. Зробити висновки.

## Методичні рекомендації

1. Оцінювання параметрів продукції здійснюється за кожним зразком продукції з урахуванням коефіцієнтів вагомості.

$$I_1 = 5 \times 0,15 + 5 \times 0,15 + 5 \times 0,15 + 5 \times 0,15 + 5 \times 0,15 + 4 \times 0,25 = 4,75;$$

$$I_2 = 4,85;$$

$$I_3 = 4,3;$$

$$I_4 = 4,4.$$

2. Розрахунок показника конкурентоспроможності здійснюється за допомогою формули:

$$K = \frac{I_i}{I_B}, \quad (33)$$

де  $I_i$  – індекс параметрів продукції  $i$ -го підприємства;

$I_B$  – індекс параметрів продукції підприємства, обраного за базу.

$$I_1 = 4,75 / 4,85 = 0,98$$

$$I_3 = 4,3 / 4,85 = 0,87$$

$$I_4 = 4,4 / 4,85 = 0,91$$

**Висновки.** Оскільки компанію SouffletGroup обрано як лідера, то відповідно до результатів розрахунку цього показника, Малтюрорп займає друге місце, поступаючись SouffletGroup. Продукція компанії "Оболонь" та Бердичівської солодовні поступаються за рівнем своїх параметрів як продукції SouffletGroup, так і продукції Malteurop.

**Завдання 8.3.** З метою підвищення конкурентоспроможності продукції, що виробляється, ДНВП "Комунар" аналізує зварювальне обладнання інших виробників. ВДУЧ-500 – це інверторний універсальний випрямляч, призначений для дугового зварювання, наплавлення та для різання металу. Це обладнання працює в широкому діапазоні температур та має дві вольт-амперні характеристики. Це дозволяє здійснювати зварювальні роботи ручного дугового зварювання електродами діаметром 2 – 6 мм (тип ММА) та зварювання вольфрамовими електродами в середовищі аргону (тип TIG). А також дозволяє здійснювати напівавтоматичне зварювання дротом діаметром 1 – 3 мм в середовищі вуглекислого газу або аргону.

Основними конкурентами серед виробничих зварювальних апаратів є Профі MIG 500 від російського виробника Rilon, усі елементи силової частини якого були виготовлені компанією Toshiba і MIG-500 та від китайського виробника Astrum і Jasic. Серед вітчизняних конкурентів можна виокремити підприємство "Патон" зі зварювальним обладнанням ПСИ-L-500А та підприємство "Селма" з мультизварювальним апаратом ВДУ-511.

До головних конкурентних переваг зварювального обладнання ВДУЧ-500 від виробника ДНВП "Об'єднання Комунар" можна віднести здатність випрямляча функціонувати в режимах ММА, TIG, MIG/MAG. Зварювальне обладнання конкурентів не містить окремого режиму TIG, проте у режимі ММА зварювання в середовищі аргону також можливо за умови встановлення відповідної вольт-амперної характеристики. Таким чином встановлення режиму TIG на ВДУЧ-500 можна оцінювати як успішний маркетинговий хід.

Ще однією конкурентною перевагою є здатність зварювального апарату працювати за широкого діапазоні температур. Так, це обладнання можна експлуатувати за температури від -40 до +40, що забезпечує його стабільну роботу взимку. На відміну від зварювальних апаратів конкурентів, ВДУЧ-500 за 100 % навантаження забезпечує величину зварювального току

в розмірі 400 А. А, отже, цей апарат може працювати довше без перериву, ніж інші випрямлячі. Цей факт був підтверджений за результатами опитування працівників зварювального обладнання ПАТ "Панютінський вагоноремонтний завод". Респонденти стверджують, що зварювальний апарат ВДУЧ-500 протягом трьох змін працює на "відмінно". В цілому роботою даного зварювального обладнання задоволені. Серед особливостей функціонування цього апарату зазначають його секундну затримку подачі зварювального дроту та вуглекислого газу під час ввімкнення тумблера. Це дозволяє працівникам встигнути опустити зварювальну маску. Оцінку зварювального обладнання різних виробників за певними параметрами, які є його базовими характеристиками, подано в табл. Б.1 додатка Б.

*Завдання.* Розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності зварювального обладнання ВДУЧ-500 та визначити напрями підвищення конкурентоспроможності цього обладнання на ринку.

### Методичні рекомендації

Інтегральний показник ( $K_{\text{інт}}$ ) розраховується як співвідношення групових показників (якісного і цінового):

$$K_{\text{інт}} = \frac{I_{\text{ТП}}}{I_{\text{ЕП}}}, \quad (34)$$

де  $I_{\text{ТП}}$  – індекс технічних параметрів (індекс якості);

$I_{\text{ЕП}}$  – індекс економічних параметрів (індекс цін).

Розрахунок групового показника конкурентоспроможності здійснюється за формулою:

$$I_{\text{ТП}} = \sum_{i=1}^n g_i \times a_i \quad (35)$$

де  $I_{\text{ТП}}$  – груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами;

$g_i$  – одиничний показник конкурентоспроможності за  $i$ -м параметром;

$a_i$  – вагомість  $i$ -го параметра в загальному наборі з  $n$  технічних параметрів, що характеризують потребу;

$n$  – кількість параметрів, що беруть участь в оцінюванні.

Численні одиничні показники технічних параметрів визначаються за формулами (32) і (33).

Якщо збільшення параметра веде до підвищення якості, то використовується така формула:

$$g_i = \frac{P_{\text{оцін}}}{P_{\text{баз}}}, \quad (36)$$

де  $P_{\text{оцін}}$  – значення конкретного параметра оцінюваного виробу;

$P_{\text{баз}}$  – значення цього ж параметра базового виробу.

Якщо збільшення параметра веде до зниження якості, то розрахунок здійснюється за формулою:

$$g_i = \frac{P_{\text{баз}}}{P_{\text{оцін}}}. \quad (37)$$

Для розрахунку індексу економічних параметрів використовують формулу:

$$I_{\text{ЕП}} = \frac{C_{\text{спож}}^{\text{оцін}}}{C_{\text{спож}}^{\text{баз}}}, \quad (38)$$

де  $C_{\text{спож}}^{\text{баз}}$  – ціна споживання відповідно оцінюваного і базового виробів, яка розраховується таким чином:

$$C_{\text{спож}} = C_{\text{прод}} + M, \quad (39)$$

де  $C_{\text{прод}}$  – ціна продаж товару;

$M$  – сумарні витрати споживання, пов'язані з експлуатацією товару протягом усього періоду його служби.

Якщо  $K_{\text{інт}} > 1$ , то оцінюваний товар вважається більш конкурентоспроможним, ніж базовий товар, якщо  $K_{\text{інт}} < 1$ , то рівень конкурентоспроможності оцінюваного товару нижчий, ніж товар конкурента.

Для визначення інтегрального показника конкурентоспроможності продукції необхідно розрахувати індекси споживчих та економічних параметрів. Розрахунки подано в табл. 29.

## Оцінки конкурентоспроможності продукції

| Параметр  | Зваже-<br>ність | ВДУЧ-<br>500 | Rilon<br>Профі<br>MIG-<br>500 | Astrum<br>MIG-<br>500 | Патон<br>ПСИ-L-<br>500А | ВДУ-<br>511 | Jasic<br>MIG-<br>500 |
|---|-----------------|--------------|-------------------------------|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------|
| Споживчі  |                 |              |                               |                       |                         |             |                      |
| діапазон зварювального току, А                            | 0,16            | 0,50         | 0,80                          | 0,67                  | 0,67                    | 0,80        | 0,67                 |
| споживча потужність, кВт                                  | 0,08            | 0,38         | 0,38                          | 0,38                  | 0,38                    | 0,33        | 0,40                 |
| напруга холостого ходу, В                                 | 0,08            | 0,31         | 0,31                          | 0,31                  | 0,31                    | 0,40        | 0,31                 |
| зварювальний струм за<br>тривалості навантаження<br>100 % | 0,14            | 0,70         | 0,68                          | 0,67                  | 0,67                    | 0,70        | 0,67                 |
| ККД, %, не менше  | 0,14            | 0,70         | 0,68                          | 0,64                  | 0,68                    | 0,68        | 0,68                 |
| діаметр дроту   | 0,11            | 0,55         | 0,29                          | 0,29                  | 0,29                    | 0,29        | 0,29                 |
| діаметр електродів  | 0,11            | 0,41         | 0,41                          | 0,41                  | 0,41                    | 0,55        | 0,41                 |
| типи зварювання   | 0,07            | 0,35         | 0,23                          | 0,23                  | 0,23                    | 0,23        | 0,23                 |
| вага, кг  | 0,02            | 0,04         | 0,10                          | 0,08                  | 0,07                    | 0,02        | 0,07                 |
| температура навколишнього<br>середовища                   | 0,09            | 0,45         | 0,28                          | 0,28                  | 0,28                    | 0,28        | 0,28                 |
| інтегральний показник                                     | 1               | 4,40         | 4,18                          | 3,98                  | 4,02                    | 4,29        | 4,03                 |
| Економічні  |                 |              |                               |                       |                         |             |                      |
| Ціна  |                 | 4,55         | 3,51                          | 5,00                  | 4,41                    | 3,82        | 4,40                 |
| Інтегральний показник<br>конкурентоспроможності           |                 | 0,97         | 1,19                          | 0,80                  | 0,91                    | 1,12        | 0,92                 |

**Висновки.** Таким чином, найбільш конкурентоспроможним на ринку промислових зварювальних апаратів є Rilon Профі MIG-500, його інтегральний показник склав 1,19. ВДУЧ-500 зі значенням інтегрального показника 0,97 займає третю позицію.

На основі даних табл. 29 можна стверджувати, що слабкими сторонами ВДУЧ-500 порівняно з Rilon Профі MIG-500 є висока ціна, значна вага, великі габарити, зовнішній вигляд та діапазон зварювального струму. Якщо порівнювати ВДУЧ-500 з ВДУ-511, то слабкими сторонами зварювального обладнання ДНВП "Об'єднання Комунар" є досить висока ціна та діапазон зварювального току.

Таким чином, з метою покращення цих показників необхідно розробити заходи, направлені на ліквідацію слабких сторін цього обладнання.

**Завдання 8.4.** Природні багатства нашої країни дозволяють в Україні виробляти керамічну плитку, яку з гідністю цінують в усіх країнах світу. В останні роки активізувалося виробництво керамічної плитки в Україні з власної сировини, але на сучасному італійському обладнанні (Sacmi) і за участю італійських та іспанських дизайнерів. Це дозволяє пропонувати вітчизняному покупцеві продукцію дуже високої якості, що нічим не поступається світовим аналогам (як за якістю, так і за дизайном), за дійсно доступними цінами. Адже українська керамічна плитка – це екологічно чистий і надійний матеріал, який довгі роки не втрачає своєї актуальності.

ПАТ "Харківський плитковий завод" входить до числа найбільших виробників плитки в СНГ і є найбільшим в Україні. Харківський плитковий завод – це сучасне високотехнологічне виробництво керамічної плитки і керамограніта. На сьогодні чотири з шести ліній обладнані машинами цифрового друку, що дає можливість досягти більшої різноманітності графічного дизайну, більш стабільних тонів, найвищої різкості та глибини малюнка. У 2012 році Харківський плитковий завод (єдиний в Україні) налагодив власний випуск основного компонента для виготовлення глазурі – фрити, забезпечуючи стабільний контроль якості, а також зменшуючи собівартість кінцевої продукції.

Одним із основних конкурентів продукції ПАТ "ХПЗ" є Львівський керамічний завод. Використовуючи технічні й економічні параметри керамічної плитки ХПЗ і "Львівської кераміки" необхідно розрахувати рівень конкурентоспроможності продукції ПАТ "ХПЗ" щодо його головного вітчизняного конкурента. Початкові дані за основними технічними й економічними параметрами досліджуваного виду продукції подано в табл. 30.

Таблиця 30

**Технічні й економічні параметри керамічної плитки ПАТ "ХПЗ"  
і Львівського керамічного заводу**

| Параметри  | Питома вага параметра | ПАТ "ХПЗ" | "Львівська кераміка" |
|--|-----------------------|-----------|----------------------|
| 1  | 2                     | 3         | 4                    |
| Технічні   |                       |           |                      |
| кількість компонентів у шихті, од.   | 0,2                   | 5         | 6                    |
| присутність високоякісної вогнетривкої тугоплавкої білої глини, ум. кг/кг            | 0,2                   | 0,82      | 0,79                 |
| наведена маса піску кварцового, ум. кг/кг  | 0,2                   | 0,18      | 0,21                 |
| концентрація фрити (основного компонента верхнього покриття плитки) %/м <sup>2</sup> | 0,2                   | 4,25      | 3,98                 |
| Кількість видів глазурованих покриттів, од.  | 0,2                   | 4         | 6                    |

| 1  | 2    | 3    | 4    |
|--|------|------|------|
| Економічні   |      |      |      |
| ціна виробника, грн/м <sup>2</sup>                 | 0,35 | 18,2 | 27,6 |
| собівартість продукції, грн/м <sup>2</sup>         | 0,30 | 16,4 | 21,8 |
| відсоток втрат від браку, %                        | 0,20 | до 8 | 6,2  |
| витрати на ремонт та технічне обслуговування, бали | 0,15 | 6    | 4    |

Як об'єкт аналізу конкурентоспроможності вибрана облицювальна плитка розміром 20 x 25 "серіографія", обсяги реалізації якої у цьому році були максимальними за ЗАТ "ХПЗ" і значно збільшилися порівняно з минулим роком. Цей вид продукції випускається обома виробниками, відповідає встановленим стандартам і належить до одного класу.

**Завдання.** Визначити інтегральний показник конкурентоспроможності продукції ПАТ "ХПЗ" щодо продукції Львівського керамічного заводу та зробити висновки.

**Завдання 8.5.** Державне підприємство дослідне господарство "Елітне" Інституту рослинництва ім. В. Я. Юр'єва УААН випускає багато різноманітної сільськогосподарської продукції. Пшениця озима є основною для вирощування у ДП ДГ "Елітне", оскільки площа її посіву займає найбільшу питому вагу, а саме – 358 га, у результаті отримують найбільший валовий збір – 15 316 ц у звітному році. Найсильнішим конкурентом ДП ДГ "Елітне" є ТОВ "Піщанське". Вихідні дані для оцінювання конкурентоспроможності продукції наведено в табл. 31.

Таблиця 31

### Вихідні дані для оцінювання конкурентоспроможності продукції

| Параметри                            | Коефіцієнт вагомості | Оціночні значення параметрів за видами продукції |                |                 |                |
|--------------------------------------|----------------------|--|----------------|-----------------|----------------|
|                                      |                      | Пшениця  |                | Кукурудза       |                |
|                                      |                      | ТОВ "Піщанське"                                  | ДП ДГ "Елітне" | ТОВ "Піщанське" | ДП ДГ "Елітне" |
| 1                                    | 2                    | 3  | 4              | 5               | 6              |
|                                      |                      | Якісні   |                |                 |                |
| Якість продукції                     | 0,31                 | 8  | 9              | 9               | 7              |
| Сорт використаного насіння           | 0,26                 | 8  | 9              | 8               | 6              |
| Місце розташування посівів           | 0,15                 | 9  | 7              | 9               | 5              |
| Спосіб оброблення та збирання врожаю | 0,28                 | 6  | 6              | 6               | 5              |

| 1                                | 2          | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----------------------------------|------------|---|---|---|---|
|                                  | Економічні |   |   |   |   |
| Урожайність, ц/га                | 0,13       | 9 | 7 | 8 | 7 |
| Ціна, грн/ц                      | 0,31       | 6 | 7 | 7 | 8 |
| Виробнича собівартість 1 га, грн | 0,35       | 7 | 6 | 6 | 5 |
| Прибуток на 1 га, грн            | 0,21       | 9 | 5 | 8 | 8 |

Оціночні значення параметрів та їх вагомість розраховані щодо максимально можливої кількості балів – 10 та ваги – 1, відповідно.

**Завдання.** Розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності товару за окремими видами продукції і за цим показником визначити, який із видів продукції є найбільш конкурентоспроможним на ринку.

## Тема 9. Управління конкурентоспроможністю підприємства

**Завдання 9.1.** Оцінювання конкурентоспроможності на основі теорії ефективною конкуренції здійснюється шляхом використання фінансової звітності ТОВ "VLADI" та головного конкурента на вітчизняному ринку ТМ "Altex". Ця методика дає можливість провести оцінювання, враховуючи ефективність діяльності всіх підрозділів підприємства. Вихідні дані щодо результатів діяльності підприємств наведено в табл. 32. Показник конкурентоспроможності продукції ТОВ "VLADI" дорівнює 0,85.

Таблиця 32

### Вихідні дані для оцінювання рівня конкурентоспроможності

| Показники  | Од.<br>вимірювання | ТОВ "VLADI" | ТМ "Altex" |
|--|--------------------|-------------|------------|
| 1  | 2                  | 3           | 4          |
| Техніко-економічні показники діяльності            |                    |             |            |
| Товарна продукція                                  | тис. грн           | 58 274      | 71 245     |
| Обсяг реалізації без ПДВ та акцизного збору        | тис. грн           | 56 712      | 69 848     |
| Собівартість реалізованої продукції                | тис. грн           | 47 255      | 59 132     |
| Середньорічна вартість основних виробничих засобів | тис. грн           | 10 322,5    | 52 511,5   |
| Валовий прибуток                                   | тис. грн           | 9 457       | 10 716     |
| Середньооблікова чисельність працівників           | осіб               | 85          | 159        |
| Операційні витрати                                 | тис. грн           | 45 309      | 53 156     |
| Обсяг випуску                                      | тис. грн           | 175,3       | 230        |
| Виробнича потужність                               | тис. грн           | 180         | 270        |
| Обсяги нереалізованої продукції                    | тис. грн           | 15          | 54         |



| 1  | 2        | 3      | 4      |
|--|----------|--------|--------|
| Витрати на рекламу та стимулювання збуту | тис. грн | 6 139  | 5 034  |
| Зміна валового прибутку ( $\Delta$ )     | тис. грн | 1 320  | -3 043 |
| Дані балансу                             |          |        |        |
| Оборотні активи, у т. ч.                 | тис. грн | 29 580 | 32 306 |
| запаси                                   | тис. грн | 20 349 | 18 904 |
| грошові засоби                           | тис. грн | 810    | 435    |
| дебіторська заборгованість               | тис. грн | 8 421  | 12 967 |
| Власний капітал                          | тис. грн | 150    | 55 008 |
| Поточні зобов'язання                     | тис. грн | 40 638 | 13 818 |
| Валюта балансу                           | тис. грн | 40 852 | 77 873 |

*Завдання.* Оцінити конкурентоспроможність ТОВ "VLADI" за допомогою методу оцінювання на основі теорії ефективної конкуренції.

### Методичні рекомендації

В основі методу лежить оцінювання чотирьох груп показників конкурентоспроможності:

- 1) ефективність управління виробничою діяльністю (ЕВ);
- 2) фінансовий стан підприємства (ФС);
- 3) ефективність організації збуту і просування товару (ЕЗ);
- 4) конкурентоспроможність товару (КТ).

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різний ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства, експертним шляхом були розроблені коефіцієнти вагомості критеріїв.

Розрахунок критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (ККП) здійснюється за формулами (40) – (44):

$$\text{ККП} = 0,15 \text{ ЕВ} + 0,29 \text{ ФС} + 0,23 \text{ ЕЗ} + 0,33 \text{ КТ}, \quad (40)$$

де ЕВ – коефіцієнт критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

ФС – значення критерію фінансового стану підприємства;

ЕЗ – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару;

КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару.

$$EB = 0,31 B + 0,19 \Phi B + 0,40 PT + 0,10 PP, \quad (41)$$

де B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

$\Phi B$  – відносний показник фондovіддачі;

PT – відносний показник рентабельності товару;

PP – відносний показник продуктивності праці.

$$\Phi C = 0,29 KA + 0,20 K3Л + 0,36 KP + 0,15 KO, \quad (42)$$

де KA – відносний показник автономії підприємства (фінансової незалежності);

K3Л – відносний показник загальної ліквідності підприємства;

KP – відносний показник коефіцієнта покриття;

KO – відносний показник оборотності обігових коштів.

$$E3 = 0,37 RP + 0,29 K3гп + 0,20 KBП + 0,14 KP, \quad (43)$$

де RP – відносний показник рентабельності продажів;

K3гп – коефіцієнт затовареності готовою продукцією;

KBП – відносний показник завантаження виробничих потужностей;

KP – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту.

$$KT = ПЯ / Ц, \quad (44)$$

де ПЯ – показник якості товару;

Ц – показник ціни товару.

Для переведення показників у відносні величини (бали) проводиться їх порівняння з базовими величинами, якими можуть бути:

середньогалузеві показники;

показники будь-якого конкурентного підприємства або підприємства-лідера на ринку;

показники оцінюваного підприємства (кращі) за минулі відрізки часу.

**Завдання 9.2.** Державне підприємство дослідне господарство "Елітне" випускає багато різноманітної сільськогосподарської продукції. Головним конкурентом ДП ДГ "Елітне" є ТОВ "Піщанське". В табл. 33 можна побачити основні техніко-економічні показники та дані балансу ДП ДГ "Елітне" та ТОВ "Піщанське".

**Вихідні дані для оцінювання конкурентоспроможності підприємства**

| Показник                            | Од.<br>вимірювання | ДП ДГ "Елітне" | ТОВ "Пісчанське" |
|-------------------------------------|--------------------|----------------|------------------|
| Техніко-економічні показники        |                    |                |                  |
| Обсяг виробництва                   | тис. грн           | 6 143          | 7 152            |
| Обсяг реалізації                    | тис. грн           | 8 103          | 8 956            |
| Собівартість реалізованої продукції | тис. грн           | 7 518          | 7 019            |
| Середньорічна вартість ОЗ           | тис. грн           | 13 833         | 15 130           |
| Валовий прибуток                    | тис. грн           | 585            | 1937             |
| Середньоспирова чисельність         | осіб               | 72             | 81               |
| Обсяг нереалізованої продукції      | тис. грн           | 3 770          | 1 268            |
| Витрати на рекламу та збут          | тис. грн           | 592            | 605              |
| Дані балансу                        |                    |                |                  |
| Оборотні активи, у т. ч.            | тис. грн           | 8 265          | 8 907            |
| запаси                              | тис. грн           | 8 044          | 8 142            |
| грошові кошти                       | тис. грн           | 10             | 35               |
| дебіторська заборгованість          | тис. грн           | 124            | 178              |
| Власний капітал                     | тис. грн           | 17 472         | 24 961           |
| Поточні зобов'язання                | тис. грн           | 2 074          | 3 120            |
| Валюта балансу                      | тис. грн           | 19 586         | 29 158           |

*Завдання.* Використовуючи дані табл. 33, оцінити конкурентоспроможність підприємства ДП ДГ "Елітне" за допомогою методики, що враховує ефективність діяльності різних підрозділів підприємства.

### **Тема 10. Соціальна відповідальність і конкурентоспроможність підприємства**

**Завдання 10.1.** ТОВ "VLADI" є одним із найбільших у Європі виробників вовняних пледів та ковдр найвищої якості. Продукція фабрики вже не перше десятиліття традиційно користується попитом. Так, починаючи з 2003 року, під торговою маркою "VLADI" випускаються чистощерстяні та напівшерстяні ковдри і пледи, покривала і палантини, стьобані ковдри і матраци. Усі вироби виготовляються з найкращої вовни новозеландських та українських овець, альпаки, а також із вовни з додаванням акрилу.

Шерстяні вироби відрізняються високою якістю, забарвленням та сучасним дизайном. Вироби повністю відповідають європейським стандартам, що підтверджується українськими, російськими та європейськими сертифікатами. Але сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем конкуренції. Тому підприємство хоче оцінити рівень конкурентоспроможності підприємств, що є його стратегічними конкурентами, а саме: ТОВ "VLADI", ТМ "Altex" та ТМ "Гедеон", з метою визначення свого положення на ринку. Вихідні дані для аналізу наведено в табл. 34.

Таблиця 34

### Вихідні дані

| Синтезуючий чинник конкурентоспроможності | Параметрична оцінка підприємства (g <sub>i</sub> ) |            |             | Значущість чинника (R <sub>i</sub> ) |
|---|--|------------|-------------|--------------------------------------|
|   | ТОВ "VLADI"  | ТМ "Altex" | ТМ "Гедеон" |                                      |
| Імідж                                     | 4,3  | 4,6        | 3,7         | 0,15                                 |
| Конкурентоспроможність товару             | 4,2  | 4,4        | 3,2         | 0,30                                 |
| Виробничий потенціал                      | 3,5  | 3,9        | 3,5         | 0,27                                 |
| Ефективність маркетингової діяльності     | 3,8  | 4,1        | 3,2         | 0,18                                 |
| Ефективність менеджменту                  | 4,1  | 4,0        | 3,9         | 0,10                                 |

*Завдання.* За даними, наведеними в табл. 34, здійснити аналіз конкурентоспроможності підприємств, що належать до однієї групи стратегічних конкурентів, на основі аналітичного і графічного способів її оцінювання.

### Методичні рекомендації

#### Аналітичний спосіб

Для визначення конкурентоспроможності підприємства аналітичним способом необхідно скористатися такими формулами:

Інтегрований (груповий) факторний показник (I<sub>i</sub>):

$$I_i = g_i \times R_i. \quad (45)$$

Сумарна оцінка (S<sub>i</sub>) здійснюється за всіма (n) інтегрованими показниками для кожного підприємства на ринку (I<sub>i</sub>):

$$S_i = \sum_{i=1}^n I_i. \quad (46)$$

$$S_1 = 4,3 \times 0,15 + 4,2 \times 0,30 + 3,5 \times 0,27 + 3,8 \times 0,18 + 4,1 \times 0,10 = \\ = 0,645 + 1,26 + 0,945 + 0,684 + 0,41 = 3,94;$$

$$S_2 = 4,20;$$

$$S_3 = 3,44.$$

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

$$КС = 1 \text{ для } I_{c_{\max}} \rightarrow \text{підприємство-лідер}; \quad (47)$$

$$КС = I_{c_i} / I_{c_{\max}} \rightarrow \text{для інших підприємств}. \quad (48)$$

Підприємства, які мають  $КС = 0,9 - 1$ , дотримуються стратегії ринкового претендента;  $КС = 0,5 - 0,9$  – стратегія послідовника;  $КС < 0,5$  – ринковий новачок або аутсайдер.

Таким чином, ТМ "Altex" отримала максимальне значення інтегрованого показника (відповідно прирівняємо його до 1).

$$КС_1 = 3,94 / 4,20 = 0,94 \text{ – ринковий претендент};$$

$$КС_2 = 1 \text{ – лідер};$$

$$КС_3 = 3,44 / 4,20 = 0,82 \text{ – послідовник}.$$

Результати аналітичного методу свідчать, що ТМ "Altex" є лідером, ТОВ "VLADI" дотримується стратегії ринкового претендента, натомість ТМ "Гедеон" – послідовника.

### **Побудова радара**

Графічний спосіб представлення рівня конкурентоспроможності підприємства передбачає побудову радара конкурентоспроможності на відповідній діаграмі за умови, що значущість всіх факторів однакова. Метод полягає в такому: як інтегральний показник оцінки конкурентоспроможності підприємства пропонується відносна площа радара (К), побудованого в середині оцінного круга за порівняльними показниками, що дозволяє виявити їх сильні та слабкі сторони:

$$К = S_p / S, \quad (49)$$

де  $S_p$  – площа радара, кв. од.;

$S$  – загальна площа оцінного круга, що дорівнює  $\pi R^2$ ;

$R$  – довільний радіус оцінного круга.

Площа радара  $S_p$  визначається за формулою:

$$S_p = \frac{1}{2} \sin \alpha (g_1 \times g_2 + g_2 \times g_3 + \dots + g_{n-1} \times g_n \times g_1), \quad (50)$$

де кут  $\alpha = 360 / n$ , тобто  $\alpha = 72^\circ$ ,  $\sin 72^\circ = 0,9511$ ;

$g_n$  – значення показників, переведені в сантиметри.

Площа радара кожного з підприємств становить:

$$S_{p1} = \frac{1}{2} \times 0,9511 \times (4,3 \times 4,2 + 4,2 \times 3,5 + 3,5 \times 3,8 + 3,8 \times 4,1 + 3,8 \times 4,1 \times 4,3) = 61,17 \text{ (кв. од.)};$$

$$S_{p2} = 69,06 \text{ (кв. од.)};$$

$$S_{p3} = 44,18 \text{ (кв. од.)};$$

$$S_{кр} = 3,14 \times 4,7^2 = 69,36 \text{ (кв. од.)}.$$

Треба порівняти площі радара кожного підприємства з площею оцінного круга:

$$КС_1 = 61,17 / 69,39 = 0,88;$$

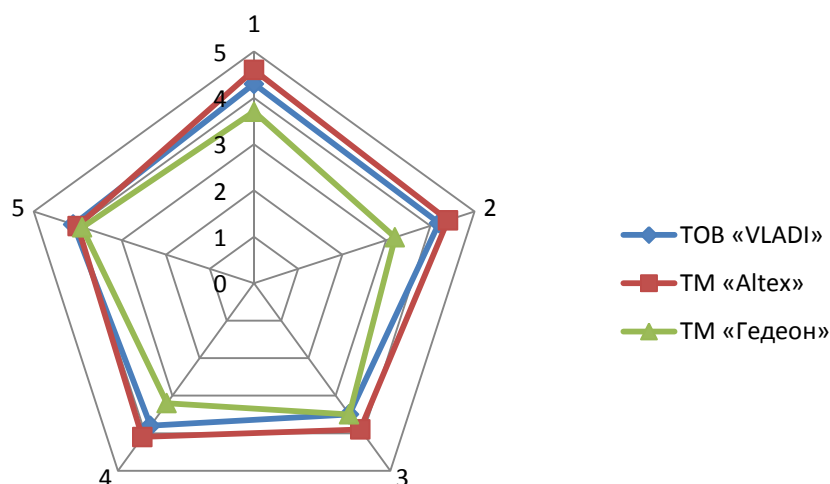
$$КС_2 = 69,06 / 69,39 = 0,99;$$

$$КС_3 = 44,18 / 69,36 = 0,64.$$

Таким чином, отримані результати підтверджують розрахунки, зроблені за аналітичним методом: ТМ "Altex" є лідером, ТОВ "VLADI" займає другу позицію, натомість ТМ "Гедеон" посідає третє місце серед конкурентів.

**Графічне зображення** наведено на рис. 7.

Аналізуючи розрахунки, бачимо, що площа радара ТМ "Altex" найближча до загальної площі круга, що свідчить про конкурентоспроможність підприємства на ринку вітчизняних ковдр та пледів. Площа ТОВ "VLADI" займає 88 % від зразка. Для покращення ситуації підприємства на ринку, необхідно, перш за все, звернути увагу на маркетингову діяльність, а саме: підвищити пізнаваність продукції на ринку, провести рекламну політику та приділити увагу виробничій складовій, що стосується проведення остаточної заміни ткацьких верстатів.



**Рис. 7. Графічний спосіб представлення рівня конкурентоспроможності підприємства з використанням побудови радара**

**Завдання 10.2.** Основна сфера діяльності ПАТ "Комбінат "Придніпровський" (К) – молочна промисловість. Основними конкурентами обрані вітчизняна молочна компанія ПрАТ "Галичина" (Г), основний експорт якої належить країнам Близького Сходу та Росії, та іноземні молочні компанії ПАТ "Wimm-Bill-Dann" (WBD) і французька компанія "Lactalis" (L) як представники молочної промисловості країн ЄС. Вихідні дані щодо бальної оцінки чинників конкурентоспроможності підприємства наведено в табл. 35.

Таблиця 35

**Бальна оцінка конкурентоспроможності (КС) підприємства**

| Чинники КС   | Вагове значення чинників КС | Значення чинників КС, бал |   |     |   |
|--|-----------------------------|---------------------------|---|-----|---|
|  |                             | К                         | Г | WBD | L |
| 1. Частка ринку (Чр)                                       | 0,09                        | 3                         | 4 | 3   | 4 |
| 2. Споживчі властивості товару (якість (Я))                | 0,13                        | 5                         | 4 | 4   | 5 |
| 3. Престижність ТМ (П)                                     | 0,1                         | 3                         | 3 | 3   | 5 |
| 4. Упаковка (У)  | 0,07                        | 5                         | 4 | 4   | 4 |
| 5. Асортимент (А)  | 0,06                        | 4                         | 3 | 5   | 5 |
| 6. Ціна (Ц)  | 0,08                        | 4                         | 3 | 4   | 4 |
| 7. Канали розподілу (Кр)                                   | 0,05                        | 3                         | 4 | 4   | 5 |
| 8. Ефективність маркетингових комунікацій (М)              | 0,1                         | 4                         | 4 | 3   | 4 |
| 9. Виробничі потужності (Вп)                               | 0,11                        | 4                         | 4 | 3   | 4 |
| 10. Матеріально-технічне забезпечення (З)                  | 0,11                        | 5                         | 5 | 4   | 5 |
| 11. Потенціальна можливість виходу на зовнішній ринок (Зр) | 0,1                         | 4                         | 4 | 5   | 5 |
| Усього   | 1,0                         | –                         | – | –   | – |

*Завдання.* За даними, наведеними в табл. 35, здійснити аналіз конкурентоспроможності підприємств, що належать до однієї групи стратегічних конкурентів, на основі побудови багатокутника конкурентоспроможності.

### Методичні рекомендації

#### Побудова багатокутника

Графічний спосіб представлення рівня конкурентоспроможності підприємства передбачає побудову багатокутника конкурентоспроможності на відповідній діаграмі. Площа багатокутника розраховується за формулою:

$$S_{B_i} = \frac{1}{2} \sin \alpha_i g_1 \times g_2 + \frac{1}{2} \sin \alpha_2 g_2 \times g_3 + \dots + \frac{1}{2} \sin \alpha_n \times g_n \times g_1), \quad (51)$$

де кут  $\alpha_i$  відображає питому вагу кожного з факторів впливу;

$$\alpha_{\text{іміджу}} = R_{\text{іміджу}} \times 360^\circ = 0,15 \times 360^\circ = 54^\circ, \quad \sin 54^\circ = 0,8090$$

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

$$КС = 1 \text{ для } I_{c_{\max}} \rightarrow \text{підприємство-лідер}; \quad (52)$$

$$КС = I_{c_i} / I_{c_{\max}} \rightarrow \text{для інших підприємств}. \quad (53)$$

**Завдання 10.3.** Державне підприємство дослідне господарство "Елітне" випускає багато різноманітної сільськогосподарської продукції. Пшениця озима є основною для вирощування у ДП ДГ "Елітне", оскільки площа її посіву займає найбільшу питому вагу, а саме – 358 га, в результаті отримується найбільший валовий збір – 15 316 ц у звітному році. На цей час найбільш близьким конкурентом підприємства є ТОВ "Колос". Шкала оцінювання розмежувалася від 1 до 10 балів, а експертна група складалася з шести осіб. Вихідні дані для оцінювання конкурентоспроможності можна побачити в табл. 36.



**Вихідні дані для побудови багатокутника конкурентоспроможності**

| Показник       | Бали      |           |           |           |           |           |
|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                | Експерт 1 | Експерт 2 | Експерт 3 | Експерт 4 | Експерт 5 | Експерт 6 |
| ДП ДГ "Елітне" |           |           |           |           |           |           |
| Якість         | 9         | 10        | 8         | 9         | 10        | 9         |
| Ціна           | 5         | 5         | 4         | 7         | 5         | 5         |
| Реклама        | 6         | 6         | 6         | 5         | 7         | 6         |
| Технологія     | 5         | 7         | 4         | 5         | 5         | 5         |
| Сервіс         | 7         | 5         | 7         | 6         | 5         | 6         |
| ТОВ "Колос"    |           |           |           |           |           |           |
| Якість         | 5         | 7         | 6         | 5         | 6         | 6         |
| Ціна           | 8         | 8         | 8         | 9         | 9         | 8         |
| Реклама        | 7         | 9         | 7         | 7         | 10        | 8         |
| Технологія     | 7         | 6         | 5         | 5         | 6         | 6         |
| Сервіс         | 7         | 6         | 8         | 7         | 7         | 7         |

*Завдання.* За даними, наведеними в табл. 36, здійснити аналіз конкурентоспроможності підприємств ДП ДГ "Елітне" та ТОВ "Колос", що належать до однієї групи стратегічних конкурентів, на основі побудови кругової діаграми конкурентоспроможності основного виду продукції – пшениці. Загальний бал визначається як середнє арифметичне значення серед оцінок кожного експерта за кожним параметром багатокутника.

**Методичні рекомендації****Побудова кругової діаграми**

Графічний спосіб представлення рівня конкурентоспроможності підприємства передбачає побудову кругової діаграми. Метод полягає в такому: на основі побудови кругових діаграм для оцінювальних об'єктів можна розрахувати площу, яку займає кожне підприємство, при цьому радіус діаграми дорівнює 1. Таким чином, абсолютний рівень конкурентоспроможності відповідає площі діаграми:

$$S = \pi R^2 = 3,14 \times 1 = 3,14. \quad (54)$$

Рівень конкурентоспроможності відповідає його площі на діаграмі, яка визначається таким чином:

$$S_i = \sum_{j=1}^m S_j; \quad (55)$$

$$S_j = \frac{\pi g^2}{360} \alpha_j, \quad (56)$$

де  $S_j$  – площа зайнятого підприємством сектора, що відповідає певній характеристиці.

Далі визначається середня площа за всіма підприємствами ( $S_{cp}$ ):

$$S_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^n S_i}{n}. \quad (57)$$

Оцінювання конкурентоспроможності ( $K_i$ ) проводиться щодо середнього значення на ринку. Конкурентоспроможним є підприємство, у якого  $K_i > 1$ .

$$K_i = S_i / S_{cp}. \quad (58)$$

На основі розрахунків робляться висновки.

## **Тема 11. Розроблення і реалізація програм підвищення конкурентоспроможності**

**Завдання 11.1.** Підприємство "Альфа" з метою підвищення рівня конкурентоспроможності продукції, що виробляється, планує реалізувати інноваційний проект. Вихідні дані щодо інноваційного проекту наведено в табл. 37.

*Завдання.* На підставі даних табл. 37 потрібно:

1. Оцінити з використанням показника NPV і методу "дерева рішень" найбільш імовірні результати реалізації інноваційного проекту, якщо початкові інвестиційні витрати дорівнюють 420 тис. грн, а проектна дисконтна ставка – 14 %.

2. Проаналізувати рівень ризикованості поданого варіанта інвестиційних вкладень.

## Грошові потоки інноваційного проекту та їх ймовірність

| Перший рік           | Другий рік  | Третій рік   |
|----------------------|---|--|
| 84,0 тис. грн (0,5)  | Якщо CF за 1-й рік дорівнюватиме 84,0 тис. грн, то у 2-му році CF складатиме 100,8 тис. грн (0,6) або 79,8 тис. грн (0,4)   | Якщо CF за 2-й рік дорівнюватиме 100,8 тис. грн, то у 3-му році CF складатиме 294,0 тис. грн (0,7) або 210,0 тис. грн (0,3)<br>Якщо CF за 2-й рік дорівнюватиме 79,8 тис. грн, то у 3-му році CF складатиме 105,0 тис. грн (0,6) або 63,0 тис. грн (0,4)   |
| 155,0 тис. грн (0,5) | Якщо CF за 1-й рік дорівнюватиме 155,0 тис. грн, то у 2-му році CF складатиме 210,0 тис. грн (0,5) або 176,4 тис. грн (0,5) | Якщо CF за 2-й рік дорівнюватиме 210,0 тис. грн, то у 3-му році CF складатиме 399,0 тис. грн (0,8) або 231,0 тис. грн (0,2).<br>Якщо CF за 2-й рік дорівнюватиме 176,4 тис. грн, то у 3-му році CF складатиме 117,6 тис. грн (0,5) або 92,4 тис. грн (0,5) |

## Методичні рекомендації

1. За даними, наведеними в табл. 37, побудувати "Дерево рішень" (рис. 8).

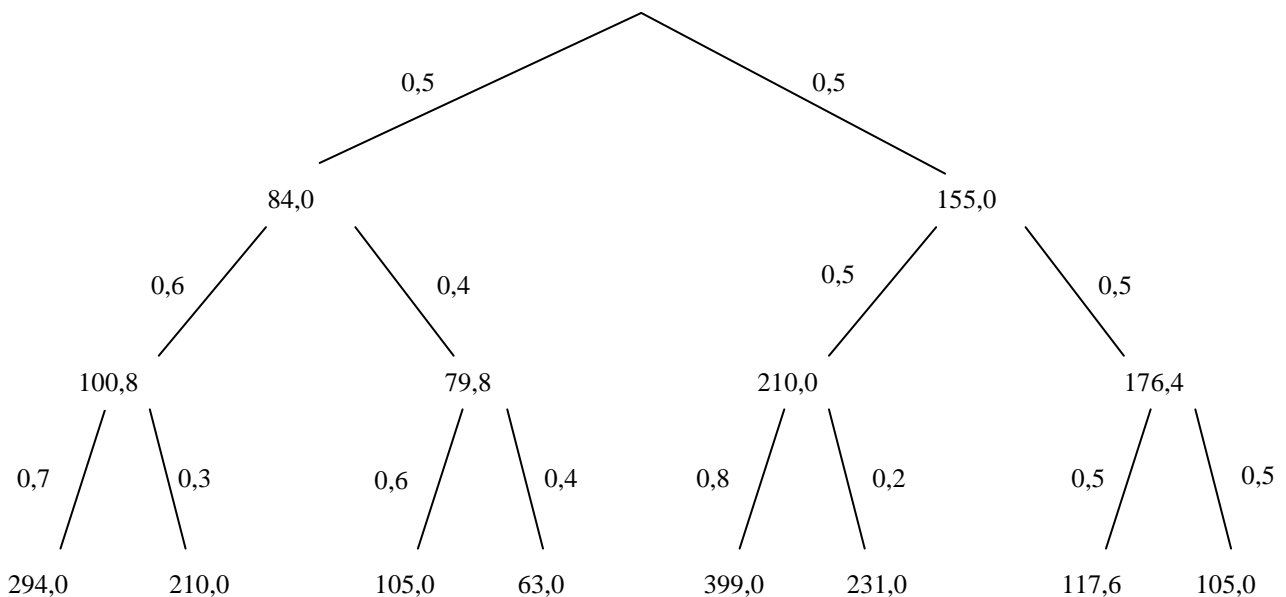


Рис. 8. "Дерево рішень"

Визначити найбільш імовірні грошові потоки за роками:

$$ГП_1 = 0,5 \times 84 + 0,5 \times 155 = 119,5 \text{ тис. грн.}$$

$$ГП_2 = 0,5 \times (0,6 \times 100,8 + 0,4 \times 79,8) + 0,5 \times (0,5 \times 210 + 0,5 \times 176,4) = 142,80 \text{ тис. грн.}$$

$$ГП_3 = 0,5 \times (0,6 \times (0,7 \times 294 + 0,3 \times 210) + 0,4 \times (0,6 \times 105 + 0,4 \times 63)) + 0,5 \times (0,5 \times (0,8 \times 399 + 0,2 \times 231) + 0,5 \times (0,5 \times 117,6 + 0,5 \times 92,4)) = 215,88 \text{ тис. грн.}$$

Визначити показник ЧДД (при цьому треба вважати, що кошти за проектом використовуються одномоментно, тобто в нульовий період):

$$ЧДД = -420 + 119,5 / 1,14 + 142,8 / 1,14^2 + 215,88 / 1,14^3 = -59,58 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, найімовірніше, що проект принесе збитки в сумі 59,98 тис. грн.

2. Характерними показниками щодо ризикованості проекту є величина його стандартного відхилення та коефіцієнта варіації, розрахованого для третього, найбільш нестабільного, року реалізації проекту (можливим є також варіант розрахунку зазначених раніше показників і за: а) можливими значеннями грошового потоку в кожному з трьох періодів; б) можливими значеннями ЧДД за всіма 8 можливими варіантами розвитку подій. Останній варіант є зайвим, оскільки інвестиційні витрати за всіма варіантами є однаковими, а змінюються лише грошові потоки).

Стандартне відхилення за грошовими потоками визначається за формулою:

$$s = \sqrt{\sum_{i=1}^n (E_i - E_B)^2 \times p_i}, \quad (59)$$

де  $E_i$  – величина ефекту для  $i$ -го варіанта результату проекту;

$E_B$  – очікувана величина ефекту (для третього року реалізації проекту – 215,88 тис. грн);

$n$  – кількість варіантів результату проекту;

$p_i$  – вірогідність  $i$ -го результату проекту.

$$s_1 = \sqrt{(294 - 215,88)^2 \times 0,21 + (210 - 215,88)^2 \times 0,09 + (105 - 215,88)^2 \times 0,12 + (63 - 215,88)^2 \times 0,08 + (399 - 215,88)^2 \times 0,2 + (231 - 215,88)^2 \times 0,05 + (117,6 - 215,88)^2 \times 0,125 + (92,4 - 215,88)^2 \times 0,125} = 120,25$$

Коефіцієнт варіації визначається за формулою:

$$K_v = S / E_v \quad (60)$$

$$K_v = 120,25 / 215,88 = 0,557.$$

Таким чином, можна констатувати високий рівень ризикованості цього проекту.

**Завдання 11.2.** Існують два варіанти створення нової технології у результаті виконання наукових досліджень, для яких визначено потенційні значення економічного ефекту  $E_{тi}$ , та значення ймовірності реалізації кожного з них  $P_{тi}$  (табл. 38).

Таблиця 38

### Інформація для обґрунтування варіанта створення нової технології

| Варіант |          | Умови реалізації, тис. грн |      |      |      |      |
|---------|----------|----------------------------|------|------|------|------|
|         |          | 1                          | 2    | 3    | 4    | 5    |
| I       | $E_{тi}$ | 430                        | 450  | 510  | 500  | 405  |
|         | $P_{тi}$ | 0,25                       | 0,35 | 0,1  | 0,15 | 0,15 |
| II      | $E_{тi}$ | 460                        | 530  | 610  | 440  | 590  |
|         | $P_{тi}$ | 0,15                       | 0,2  | 0,15 | 0,2  | 0,3  |

**Завдання.** Визначте, який із варіантів створення нової технології є найменш ризикованим.

### Тема 12. Оцінювання ефективності сучасних моделей управління конкурентоспроможністю підприємства

**Завдання 12.1.** Керівництво машинобудівельного заводу розглядає два альтернативних варіанти нарощування виробничого потенціалу з метою освоєння випуску нового виробу. Техніко-економічні дані за варіантами наведено в табл. 39.

**Завдання.** На основі відомих методів визначити:

1) критичний обсяг випуску продукції (точку беззбитковості) в натуральному вимірі за кожним варіантом;

2) обсяг випуску продукції, який забезпечить за варіантами однакову величину прибутку;

3) який з варіантів освоєння нової продукції забезпечить найбільший обсяг прибутку, з урахуванням максимального завантаження виробничого потенціалу.

Таблиця 39

**Техніко-економічні дані варіантів нарощування виробничого потенціалу машинобудівельного заводу**

| Варіанти | Постійні витрати, тис. грн | Змінні витрати на одиницю продукції, грн | Ціна за одиницю продукції, грн | Виробнича потужність, одиниць |
|----------|----------------------------|--|--------------------------------|-------------------------------|
| А        | 162                        | 68                                       | 100                            | 20 000                        |
| Б        | 390                        | 40                                       | 100                            | 20 000                        |

**Завдання 12.2.** Необхідно проаналізувати ефективність використання потенціалу ковзанки "Льодовиковий період" за умови, що вона працює з 9.00 до 21.00 протягом 210 днів на рік. У середньому, впродовж годинного сеансу ковзанку відвідує 20 осіб. Вартість квитка складає 45 грн. 70% відвідувачів не мають власних ковзанів, вартість їх прокату коштує 10 грн. У приміщенні ковзанки працює кав'ярня "Останній мамонт", де кожен відвідувач витрачає в середньому на їжу та напої 50 грн, з яких 40 % отримують власники ковзанки. Річні експлуатаційні витрати ковзанки складають 650 000 грн. Вартість заміщення будівлі та всього обладнання ковзанки на момент її оцінювання складає 2 450 000 грн. Ставка капіталізації встановлена на рівні 14 %.

# Рекомендована література

## Основна

1. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

2. Селезньова Г. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства : конспект лекцій / Г. О. Селезньова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 196 с.

3. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Кліменко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабань та ін. – Київ : КНЕУ, 2008. – 520 с.

## Додаткова

4. Булах І. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій : монографія / І. В. Булах, Т. Б. Надтока. – Донецьк : ДРУК-ІНФО, 2010. – 244 с.

5. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія / О. І. Драган. – Київ : ДАКККіМ, 2006. – 160 с.

6. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2008. – 352 с.

7. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко ; [за заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенко]. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2006. – 384 с.

8. Лифиц И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учеб. пособ. / И. М. Лифиц. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Высшее образование ; Юрайт-Издат, 2009. – 460 с.

9. Отенко І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства : наук. вид. / І. П. Отенко, Є. О. Полтавська. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2005. – 212 с.

10. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна ; [за ред. проф. І. О. Піддубного]. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2004. – 264 с.

11. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер ; пер. с англ. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 715 с.

12. Сіваченко І. Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. / І. Ю. Сіваченко, Ю. Г. Козак, Ю. І. Єхануров ; [за ред. І. Ю. Сіваченко, Ю. Г. Козака, Ю. І. Єханурова]. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 456 с.

13. Сумець О. М. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства : навч.-практ. посіб. для студ. екон. спец. / О. М. Сумець, О. Є. Сомова, Є. Ф. Пеліхов. – Київ : Професіонал, 2007. – 208 с.

14. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Н. П. Тарнавська. – Тернопіль : Економічна думка, 2008. – 570 с.

15. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна, О. О. Удалих та ін. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.

16. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. пособ. / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : Изд. "Эксмо", 2004. – 544 с.

17. Хомяков В. І. Управління потенціалом підприємства / В. І. Хомяков, І. В. Бакум. – Київ : Кондор, 2007. – 400 с.

## **Ресурси мережі Інтернет**

18. ЛигаБизнесИнформ. – Режим доступа : [www.liga.net](http://www.liga.net).

19. Налоги и бухгалтерский учет. – Режим доступа : [basa.tav.kharkov.ua](http://basa.tav.kharkov.ua).

20. Нормативные акты Украины. – Режим доступа : [www.nau.kiev.ua](http://www.nau.kiev.ua).

21. Право. Украина. – Режим доступа : [www.legal.com.ua/cgi-bin/matrix.cgi/pravo.html](http://www.legal.com.ua/cgi-bin/matrix.cgi/pravo.html).

22. Сервер Верховної Ради України. – Режим доступу : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).

23. Удалов Т. Г. Конкурентне право [Електронний ресурс] / Т. Г. Удалов. – Режим доступу : <http://textbooks.net.ua/content/view/2066/28>.

24. Украинское право. – Режим доступа : [www.ukrpravo.com/ua](http://www.ukrpravo.com/ua).



# Додатки

Додаток А  
Таблиця А.1

## Аналітичні баланси досліджуваних підприємств за 2015 – 2016 роки (середні значення), тис. грн

| Актив  | Базове підприємство |                 | Конкурент 1     |                 | Конкурент 2     |                 |
|--|---------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|  | 2015 р.             | 2016 р.         | 2015 р.         | 2016 р.         | 2015 р.         | 2016 р.         |
| 1  | 2                   | 3               | 4               | 5               | 6               | 7               |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |                     |                 |                 |                 |                 |                 |
| Нематеріальні активи   |                     |                 |                 |                 |                 |                 |
| залишкова вартість   | 10,4                | 12,5            | 7,0             | 7,0             | 35,6            | 35,7            |
| первісна вартість  | 19,1                | 26,3            | 7,7             | 9,5             | 45,1            | 53,9            |
| накопичена амортизація   | 8,8                 | 13,8            | 0,7             | 2,5             | 9,5             | 18,2            |
| Незавершене будівництво  | 1 499,5             | 1 187,4         | 1 037,0         | 1 307,5         | 189,2           | 781,2           |
| Основні засоби   |                     |                 |                 |                 |                 |                 |
| залишкова вартість   | 16 937,3            | 24 620,9        | 10 359,8        | 12 679,9        | 60 554,8        | 85 729,2        |
| первісна вартість  | 26 937,6            | 38 347,2        | 20 974,0        | 24 666,8        | 80 056,6        | 115 501,6       |
| знос   | 10 000,3            | 13 726,3        | 10 614,2        | 11 986,9        | 19 501,8        | 29 772,4        |
| Довгострокові фінансові інвестиції                               |                     |                 |                 |                 |                 |                 |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств |                     |                 | 212,8           | 334,2           |                 |                 |
| інші фінансові інвестиції  |                     |                 | 106,8           | 106,8           | 15,5            | 1,0             |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 72,6                | 147,7           | 0,1             |                 |                 |                 |
| Відстрочені податкові активи                                     | 621,0               | 719,8           | 121,7           | 410,8           | 65,2            | 85,3            |
| Інші необоротні активи   |                     |                 |                 |                 |                 |                 |
| <b>Усього за розділом I</b>                                      | <b>19 140,8</b>     | <b>26 688,2</b> | <b>11 845,1</b> | <b>14 846,1</b> | <b>60 860,1</b> | <b>86 632,3</b> |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       |                     |                 |                 |                 |                 |                 |
| Запаси   |                     |                 |                 |                 |                 |                 |
| виробничі запаси   | 532,2               | 3 324,8         | 10 499,9        | 9 505,5         | 2 626,5         | 3 559,5         |
| тварини на вирощуванні та відгодівлі                             |                     |                 |                 |                 |                 |                 |
| незавершене виробництво  |                     |                 |                 |                 |                 |                 |
| готова продукція   |                     |                 | 2 224,0         | 2 394,8         |                 |                 |
| товари   | 119,5               | 121,7           | 85,7            | 95,5            | 21,4            | 22,5            |
| Векселі одержані   |                     |                 | 35,0            | 367,5           |                 |                 |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги            |                     |                 |                 |                 |                 |                 |
| чиста реалізаційна вартість                                      | 1 910,0             | 1 061,9         | 8 802,9         | 8 835,0         | 11 018,6        | 12 599,5        |
| первісна вартість  | 1 910,0             | 1 061,9         | 8 802,9         | 8 835,0         | 11 018,6        | 12 599,5        |
| резерв сумнівних боргів  |                     |                 |                 |                 |                 |                 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками                       |                     |                 |                 |                 |                 |                 |
| з бюджетом   | 0,6                 | 0,6             | 556,9           | 249,1           | 715,2           | 1 267,1         |
| за виданими авансами   | 947,0               | 297,3           | 273,3           | 538,7           | 621,9           | 628,8           |
| з нарахованих доходів  |                     |                 |                 |                 |                 |                 |
| із внутрішніх розрахунків  |                     |                 |                 |                 |                 |                 |

Продовження додатка А  
Продовження табл. А.1

| 1                                       | 2               | 3               | 4               | 5               | 6               | 7                |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 45,8            | 115,6           | 1 763,9         | 3 967,4         | 1,5             | 0,5              |
| Поточні фінансові інвестиції            | 77,6            | 2,5             |                 |                 |                 |                  |
| Грошові кошти та їх еквіваленти         |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| в національній валюті                   | 84,0            | 118,6           | 603,1           | 486,1           | 27,8            | 56,6             |
| в іноземній валюті                      |                 |                 | 284,2           | 294,7           |                 |                  |
| Інші оборотні активи                    | 47,7            | 31,8            | 167,6           | 44,3            | 11,4            | 0,1              |
| <b>Усього за розділом II</b>            | <b>3 764,4</b>  | <b>5 074,6</b>  | <b>25 296,3</b> | <b>26 778,3</b> | <b>15 044,0</b> | <b>18 134,4</b>  |
| <b>III. Витрати майбутніх періодів</b>  | <b>76,0</b>     | <b>88,8</b>     | <b>11,6</b>     | <b>14,8</b>     | <b>7,7</b>      | <b>10,0</b>      |
| <b>Баланс</b>                           | <b>22 981,1</b> | <b>31 851,6</b> | <b>37 152,9</b> | <b>41 639,1</b> | <b>75 911,7</b> | <b>104 776,6</b> |

| Пасив  | Базове підприємство |                | Конкурент 1     |                 | Конкурент 2     |                 |
|--|---------------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|  | 2015 р.             | 2016 р.        | 2015 р.         | 2016 р.         | 2015 р.         | 2016 р.         |
| 1  | 2                   | 3              | 4               | 5               | 6               | 7               |
| <b>I. Власний капітал</b>                                |                     |                |                 |                 |                 |                 |
| Статутний капітал  | 4 300,0             | 4 300,0        | 11 416,1        | 11 416,1        | 10 228,6        | 10 228,6        |
| Пайовий капітал  |                     |                |                 |                 |                 |                 |
| Додатковий вкладений капітал                             |                     |                |                 |                 | 165,6           | 165,6           |
| Інший додатковий капітал                                 | 35,4                | 35,4           | 2 188,3         | 2 188,3         |                 |                 |
| Резервний капітал  | 2 872,6             | 3 619,3        | 215,8           | 215,8           |                 | 48,3            |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)              | 752,2               | 520,3          | 7 093,1         | 11 550,6        | 232,8           | 637,9           |
| Неоплачений капітал                                      |                     |                |                 |                 | 194,5           |                 |
| Вилучений капітал  |                     |                | 115,5           | 232,3           |                 |                 |
| <b>Усього за розділом I</b>                              | <b>7 960,2</b>      | <b>8 475,0</b> | <b>20 797,8</b> | <b>25 138,5</b> | <b>10 353,6</b> | <b>11 080,4</b> |
| <b>II. Забезпечення наступних витрат і платежів</b>      |                     |                |                 |                 |                 |                 |
| Забезпечення виплат персоналу                            | 285,9               | 354,2          | 614,2           | 857,7           | 80,0            | 251,9           |
| Інші забезпечення  |                     |                |                 |                 |                 |                 |
| Цільове фінансування                                     |                     |                |                 |                 |                 |                 |
| <b>Усього за розділом II</b>                             | <b>285,9</b>        | <b>354,2</b>   | <b>614,2</b>    | <b>857,7</b>    | <b>80,0</b>     | <b>251,9</b>    |
| <b>III. Довгострокові зобов'язання</b>                   |                     |                |                 |                 |                 |                 |
| Довгострокові кредити банків                             |                     |                | 3 367,2         | 3 367,2         |                 |                 |
| Інші довгострокові фінансові зобов'язання                |                     |                |                 |                 |                 |                 |
| Відстрочені податкові зобов'язання                       |                     |                |                 |                 | 82,3            | 82,3            |
| Інші довгострокові зобов'язання                          | 8 239,3             | 8 239,3        |                 |                 |                 |                 |
| <b>Усього за розділом III</b>                            | <b>8 239,3</b>      | <b>8 239,3</b> | <b>3 367,2</b>  | <b>3 367,2</b>  | <b>82,3</b>     | <b>82,3</b>     |
| <b>IV. Поточні зобов'язання</b>                          |                     |                |                 |                 |                 |                 |
| Короткострокові кредити банків                           | 1 000,0             | 750,0          | 4 541,0         | 2 623,8         |                 |                 |
| Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями |                     |                |                 |                 |                 |                 |
| Векселі видані   |                     |                | 135,0           |                 | 4 500,0         |                 |

Продовження додатка А  
Закінчення табл. А.1

| 1  | 2               | 3               | 4               | 5               | 6               | 7                |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 3 571,4         | 11 046,7        | 6 226,3         | 7 682,7         | 59 312,8        | 91 391,8         |
| Поточні зобов'язання за розрахунками                   |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| з одержаних авансів                                    | 1,0             | 0,8             | 57,0            | 84,9            | 0,5             | 0,5              |
| з бюджетом   | 324,9           | 674,7           | 317,2           | 598,6           | 258,8           | 286,0            |
| з позабюджетних платежів                               |                 |                 | 1,9             |                 |                 |                  |
| зі страхування   | 452,1           | 686,7           | 321,5           | 360,6           | 328,1           | 449,9            |
| з оплати праці   | 992,2           | 1550,0          | 703,2           | 823,7           | 958,8           | 1188,3           |
| з учасниками   |                 |                 | 6,8             | 2,3             | 16,1            |                  |
| із внутрішніх розрахунків                              |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| Інші поточні зобов'язання                              | 154,3           | 74,4            | 64,1            | 99,3            | 21,0            | 45,9             |
| <b>Усього за розділом IV</b>                           | <b>6 495,8</b>  | <b>14 783,2</b> | <b>12 373,8</b> | <b>12 275,8</b> | <b>65 395,9</b> | <b>93 362,1</b>  |
| <b>V. Доходи майбутніх періодів</b>                    |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| <b>Баланс</b>  | <b>22 981,1</b> | <b>31 851,6</b> | <b>37 152,9</b> | <b>41 639,1</b> | <b>75 911,7</b> | <b>104 776,6</b> |

Таблиця А.2


**Дані звіту про фінансові результати досліджуваних підприємств  
за 2015–2016 роки, тис. грн**

| Стаття   | Базове підприємство |                | Конкурент 1     |                 | Конкурент 2    |                |
|--|---------------------|----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|
|  | 2015 р.             | 2016 р.        | 2015 р.         | 2016 р.         | 2015 р.        | 2016 р.        |
| 1  | 2                   | 3              | 4               | 5               | 6              | 7              |
| <b>Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)</b> | 48 852,8            | 62 120,4       | 135 798,6       | 129 537,1       | 55 382,1       | 67 191,8       |
| Податок на додану вартість   | 6 622,7             | 9 908,0        | 18 463,3        | 18 724,2        | 9 230,3        | 11 198,6       |
| Акцизний збір  |                     |                |                 |                 |                |                |
| Інші вирахування з доходу  |                     |                | 237,6           | 119,5           |                |                |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 42 230,1            | 52 212,4       | 117 097,7       | 110 693,4       | 46 151,8       | 55 993,2       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)             | 35 737,7            | 45 453,1       | 96 051,9        | 89 993,4        | 41 290,0       | 49 837,6       |
| <b>Валовий прибуток</b>  | <b>6 492,4</b>      | <b>6 759,3</b> | <b>21 045,8</b> | <b>20 700,0</b> | <b>4 861,8</b> | <b>6 155,6</b> |
| <b>збиток</b>  |                     |                |                 |                 |                |                |
| Інші операційні доходи   | 8 637,1             | 5 272,4        | 31 302,2        | 12 609,1        | 1 040,4        | 513,1          |
| Адміністративні витрати  | 2 525,6             | 3 513,6        | 3 615,0         | 4 197,6         | 3 533,5        | 4 648,0        |
| Витрати на збут  | 1 648,7             | 2 331,6        | 9 073,6         | 8 733,3         | 878,2          | 926,2          |
| Інші операційні витрати  | 8 807,4             | 5 642,4        | 30 944,8        | 13 986,3        | 690,5          | 1 192,3        |

Закінчення додатка А  
Закінчення табл. А.2

| 1   | 2       | 3     | 4       | 5       | 6       | 7       |
|---|---------|-------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Фінансові результати від операційної діяльності</b>                |         |       |         |         |         |         |
| <b>прибуток</b>   | 2 147,8 | 544,1 | 8 714,6 | 6 391,9 | 800,0   |         |
| <b>збиток</b>   |         |       |         |         |         | 97,8    |
| Доход від участі в капіталі   |         |       |         |         |         |         |
| Інші фінансові доходи   |         |       | 0,9     | 3,1     | 0,6     | 4,1     |
| Інші доходи   | 337,0   | 17,0  | 51,7    | 419,2   | 689,2   | 1 850,3 |
| Фінансові витрати   | 162,5   | 122,8 | 816,1   | 525,2   |         |         |
| Втрати від участі в капіталі  |         |       | 74,5    | 182,8   |         |         |
| Інші витрати  | 727,8   | 239,0 | 29,6    | 158,0   | 310,6   | 955,6   |
| <b>Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування</b> |         |       |         |         |         |         |
| <b>прибуток</b>   | 1 594,5 | 199,3 | 7 847,0 | 5 948,2 | 1 179,2 | 801,0   |
| <b>збиток</b>   |         |       |         |         |         |         |
| Податок на прибуток від звичайної діяльності                          | 573,8   | 189,8 | 2 783,5 | 1 653,6 | 294,8   | 201,8   |
| Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності                  |         |       |         |         |         |         |
| Фінансові результати від звичайної діяльності:                        |         |       |         |         |         |         |
| прибуток  | 1 020,7 | 9,5   | 5 063,5 | 4 294,6 | 884,4   | 599,2   |
| збиток  |         |       |         |         |         |         |
| Надзвичайні:  |         |       |         |         |         |         |
| доходи  |         |       | 176,9   | 1,9     |         |         |
| витрати   |         |       | 172,8   |         |         |         |
| Податки з надзвичайного прибутку                                      |         |       | 1,0     | 0,5     |         |         |
| <b>Чистий</b>   |         |       |         |         |         |         |
| <b>прибуток</b>   | 1 020,7 | 9,5   | 5 066,6 | 4 296,0 | 884,4   | 599,2   |
| <b>збиток</b>   |         |       |         |         |         |         |

Оцінка зварювального обладнання різних виробників

| Параметр   | ВДУЧ-500  | Профі<br>MIG-500   | Astrum<br>MIG-500   | Патон ПСИ-L-<br>500А  | ВДУ-511   | Jasic MIG-500<br>(J06)  |
|--|---|--|---|---|---|---|
|  |  |  |  |  |  |  |
| Зовнішній вигляд ( за 10-бальною шкалою)               | 6   | 8  | 9   | 6   | 5   | 7   |
| Діапазон зварювального току, А                         | 80–500  | 50–500   | 60–500  | 60–500  | 50–500  | 60–500  |
| Споживча потужність, кВт, не більше                    | 25  | 25   | 25  | 25  | 29  | 24  |
| Напруга холостого ходу, В                              | 70-90   | 72   | 70  | 70  | 55  | 70  |
| Зварювальний струм за тривалістю навантаження 60 %, А  | 500   | 500  | 500   | 500   | 500   | 500   |
| Зварювальний струм за тривалістю навантаження 100 %, А | 400   | 387  | 380   | 385   | 400   | 385   |
| ККД, %, не менше                                       | 87  | 85   | 80  | 85  | 85  | 85  |
| Діаметр дроту  | до 3 мм   | до 1,6 мм  | до 1,6 мм   | до 1,6 мм   | до 1,6 мм   | до 1,6 мм   |
| Діаметр електродів                                     | до 6 мм   | до 6 мм  | до 6 мм   | до 6 мм   | до 8мм  | до 6 мм   |
| Типи зварювання  | ММА/TIG, MAG  | ММА/MAG  | ММА/MAG   | ММА/MAG   | ММА/TIG   | ММА/MAG   |
| Вага, кг   | 110   | 42   | 50  | 58  | 240   | 62  |
| Габарити, мм   | 278 850 000   | 128 960  | 115 050   | 118 779,36  | 349 323   | 130,944   |
| Температура навколишнього середовища                   | Від -40 до +40  | Від -10 до +40   | Від -10 до +40  | Від -10 до +40  | Від -10 до +40  | Від -10 до +40  |
| Ціна   | 55 000  | 42 480   | 60 480  | 53 350  | 46 200  | 53 175  |

## Зміст

|  |    |
|--|----|
| Вступ.....   | 3  |
| Змістовий модуль 1. Теоретичні основи конкурентоспроможності та діагностика середовища з метою забезпечення конкурентних переваг ..... | 10 |
| Тема 1. Сучасні теорії конкуренції .....   | 10 |
| Тема 2. Державне регулювання конкуренції.....  | 10 |
| Тема 3. Діагностика конкурентного середовища підприємства .....  | 10 |
| Тема 4. Визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його складових .....  | 26 |
| Тема 5. Формування конкурентних переваг підприємства .....   | 35 |
| Тема 6. Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства .....  | 38 |
| Змістовий модуль 2. Сучасні технології управління конкурентоспроможністю підприємства.....   | 43 |
| Тема 7. Технологія забезпечення конкурентних переваг підприємства .....  | 43 |
| Тема 8. Особливості управління конкурентоспроможністю продукції .....  | 46 |
| Тема 9. Управління конкурентоспроможністю підприємства.....  | 56 |
| Тема 10. Соціальна відповідальність і конкурентоспроможність підприємства.....   | 59 |
| Тема 11. Розроблення і реалізація програм підвищення конкурентоспроможності .....  | 66 |
| Тема 12. Оцінювання ефективності сучасних моделей управління конкурентоспроможністю підприємства .....                                 | 69 |
| Рекомендована література.....  | 71 |
| Основна .....  | 71 |
| Додаткова.....   | 71 |
| Ресурси мережі Інтернет .....  | 72 |
| Додатки.....   | 73 |

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

# УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Методичні рекомендації  
до виконання практичних завдань  
для студентів спеціальності  
051 "Економіка"  
другого (магістерського) рівня

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

Укладачі: **Селезньова** Галина Олександрівна  
**Запащук** Лариса Володимирівна

Відповідальний за видання *Д. В. Шиян*

Редактор *В. Ю. Степаненко*

Коректор *Т. А. Маркова*

План 2017 р. Поз. № 283 ЕВ. Обсяг 79 с.

---

Видавець і виготовлювач – 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.*