

МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ  
РОБОТИ СТУДЕНТІВ  
з дисципліни  
“УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ОРГАНІЗАЦІЇ”  
(для спеціалістів, магістрів)**

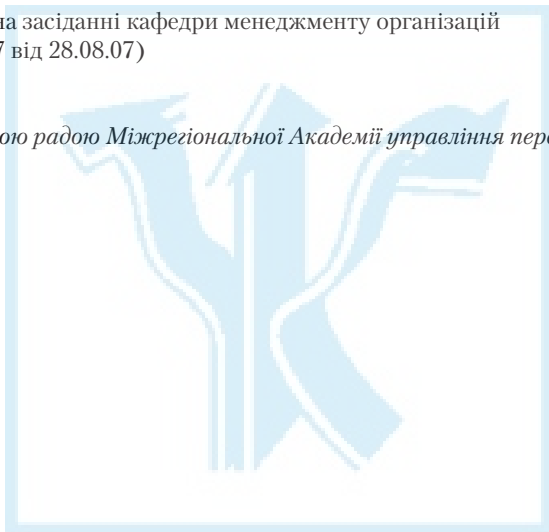
МАУП

Київ  
ДП «Видавничий дім «Персонал»  
2008

Підготовлено професором кафедри менеджменту організацій  
*М. І. Філіповим*

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту організацій  
(протокол № 7 від 28.08.07)

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом*



**Філіпов М. І.** Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Управління конкурентоспроможністю організації” (для спеціалістів, магістрів). — К.: МАУП, 2008. — 38 с.

Методичні рекомендації містять пояснювальну записку, тематичний план, зміст дисципліни “Управління конкурентоспроможністю організації”, теми рефератів, контрольні питання та навчальні завдання, контрольні питання для проведення поточного та підсумкового контролю, а також список літератури.

© Міжрегіональна Академія  
управління персоналом (МАУП), 2008  
© ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008

## **ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

Особливістю сучасного менеджменту є його орієнтація на ефективне ведення господарства в умовах розвитку ринкових відносин. Ринок змінює погляди на природу, роль, сутність і значення праці керівників підприємств та організацій. На перше місце висуваються самостійність, ініціатива, діловитість, творче мислення, готовність до розумного ризику.

Економічна конкуренція — невіддільна ознака, одне з фундаментальних і багатопланових явищ, основа механізму функціонування товарного виробництва та ринкового господарства. Поряд з попитом і пропозицією, ціною конкуренція є важливим важелем дії закону вартості як основного закону товарного виробництва. Конкурентоспроможність є властивістю об'єкта, яка характеризується рівнем реального або потенційного задоволення конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, які представлені на цьому ринку. Управління конкурентоспроможністю підприємств — одне з найважливіших функціональних завдань сучасного менеджменту, основна умова ефективного існування та розвитку підприємництва в Україні.

Мета вивчення дисципліни “Управління конкурентоспроможністю організації” — ознайомитися з принципами, методами і механізмами підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності суб'єктів господарювання, набути навичок управління, необхідних для професійної діяльності менеджера.

Для реалізації цієї мети потрібно вирішити такі завдання:

- сприяти опануванню студентами нової ринкової ідеології;
- допомогти студентам оволодіти основами теорії застосування відповідних підходів і методів підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг;
- з'ясувати механізм та інструменти практичної реалізації функцій управління щодо підвищення ефективності функціонування організації;
- навчитися аналізувати основні чинники конкурентних переваг і конкурентні позиції організації на ринку і вміти використовувати здобуті знання у підприємницькій діяльності.

**ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН**  
*дисципліни*  
**“УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ**  
**ОРГАНІЗАЦІЇ”**

№ пор.	Назва змістового модуля і теми
	<b>Змістовий модуль I. Наукові основи управління конкурентоспроможністю</b>
1	Теоретичні основи конкуренції
2	Державне регулювання конкуренції в Україні
3	Наукові підходи до оцінки та управління конкурентоспроможністю
4	Сутність і класифікація основних методів управління конкурентоспроможністю
	<b>Змістовий модуль II. Зміст системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства</b>
5	Сутність зовнішнього середовища організації
6	Зміст управлінської та цільової підсистеми організації
Разом годин: 54	

**ЗМІСТ**  
*дисципліни*  
**“УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ**  
**ОРГАНІЗАЦІЇ”**

**Змістовий модуль I. Наукові основи управління конкурентоспроможністю**

**Тема 1. Теоретичні основи конкуренції**

Визначення і зміст понять “конкуренція”, “конкурентні переваги” і “конкурентоспроможність”: сучасне поняття і класифікація. Конкуренція як форма функціонування товарно-ринкового господарювання. Еволюція конкуренції та її форми. Досягнення конкурентоспроможності як стратегічна мета фірми.

## Стислий зміст теми

Конкуренція як економічне явище є однією з основних рис ринкового господарства. В умовах розвитку процесу глобалізації ринкових відносин проблема забезпечення і підвищення конкурентоспроможності товарів і послуг виходить на перше місце. Завдяки конкуренції товарів конкурують підприємства-товаровиробники, окремі галузі та країни. Таким чином, конкуренція є ключовим поняттям, що вирішує ринкові відносини між виробниками з приводу якості товарів, обсягів їх реалізації та встановлених цін.

*Конкуренція* товару на ринку може бути представлена п'ятьма елементами:

- як вияв суперництва між конкуруючими виробниками (продавцями) в рамках однієї галузі народного господарства;
- намагання підприємств-представників іншої галузі залучити споживачів товарів цієї галузі, використовуючи для цього товари-замінники;
- потенційна та реальна можливість проникнення в галузь нових фірм-конкурентів;
- ринковий вплив і контроль за умовами угод з боку постачальників ресурсів;
- ринковий вплив і контроль за умовами угоди з боку покупців продукції.

Конкуренція, в тому числі міжнародна, розглядається як найважливіший механізм, що регулює ринкові відносини, який діє стихійно і має суперечливі соціально-економічні наслідки.

Так, наприклад, *до позитивних аспектів конкуренції* належать:

- стимулювання розвитку науково-технічного прогресу, економія матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, поліпшення якості та асортименту продукції.

*Негативними рисами конкуренції* виступають:

- загострення безробіття, посилення нерівномірності щодо отримання доходів, уповільнення контрольних функцій держави, витіснення дрібних виробників великими фірмами, банкрутство. Конкуренція сприяє виникненню економічних криз, є важливим фактором монополізації економіки.

Формами прояву економічного закону конкуренції є отримання конкурентної переваги перед конкурентами, місця на ринку шляхом

привернення вибору споживачів, боротьба за виживання, зниження собівартості продукції та досягнення високого рівня рентабельності.

Таким чином, *закон конкуренції* — це об'єктивний економічний закон товарного виробництва, який розкриває важливі відносини між самостійними суб'єктами господарювання і споживачами їх продукції в умовах ринкової економіки.

Закон конкуренції може бути виражений математично з використанням коефіцієнта конкурентоспроможності продукції підприємства  $K_{кз}$  і виражає співвідношення між ринковою вартістю продукції  $S$  та витратами підприємства  $C + V$ :

$$K_{кз} = \frac{S}{C + V}.$$

Конкуренція в ринковій економіці виконує *ряд функцій*, у тому числі:

- *регулювання* — фактори виробництва під впливом цін і середньої норми прибутку спрямовуються в галузь, де в них відчувається найбільша потреба;
- *мотивації* — полягає в тому, що фірми, які пропонують на ринку кращу за якістю продукцію або виробляють її з меншими витратами, є більш прибутковими;
- *розподілу* — дає змогу розподіляти прибуток між підприємствами відповідно до ефективного внеску кожного підприємства;
- *контролю* — на відміну від монополії конкуренція дає споживачеві можливість вибору, тим самим запобігає встановленню монополюно високих цін, реалізації товарів низької якості тощо.

Під стратегією підприємства розуміють генеральний план дій, який визначає пріоритети стратегічних завдань, використовувані ресурси та послідовність заходів для досягнення поставленої мети. Стратегія — це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставленої мети шляхом координації та розподілу ресурсів компанії.

Таким чином, сутність стратегічного менеджменту полягає в обґрунтуванні та виборі перспективних цілей розвитку підприємства, підвищенні його конкурентоспроможності, їх внесенні в довгострокові плани, в розробці цільових програм для забезпечення досягнення поставленої мети.

Стратегічний менеджмент передбачає реалізацію таких функцій:

- визначення цілей фірми з урахуванням ринкової ситуації та засобів їх досягнення;
- сегментацію як розподіл загальної мети на складові (завдання);
- розробку відповідних перспективних планів і програм.

Стратегічний менеджмент є основою управлінської діяльності підприємства, оскільки встановлення основної мети, завдань розвитку та засобів їх досягнення є визначальним етапом виробництва, відправною точкою досягнення високого рівня його ефективності.

На вітчизняних підприємствах стратегії розробляються для різних організаційних рівнів:

- корпоративна стратегія для компанії в цілому;
- ділова стратегія для кожного виду діяльності компанії;
- функціональна стратегія для кожного функціонального напрямку компанії (виробнича, комерційна, фінансова, маркетингова стратегія та ін.);
- операційна стратегія для окремих підрозділів фірми.

*Конкурентні переваги* — це певні характеристики та властивості товару, завдяки яким підприємство забезпечує собі перевагу над своїми конкурентами на цільовому ринку. Формування конкурентної переваги є основою маркетингової стратегії, метою якої є розширення та закріплення своєї ринкової частки.

Потенціал ринку характеризує ступінь його привабливості, що дає змогу визначити ті кошти, які потрібно витратити для його освоєння та утримання. Витрати значних фінансових коштів з метою розвитку конкурентних переваг продукції доцільні та економічно виправдані за умови порівняно перспективного, зростаючого ринку збуту. В іншому разі вкладання коштів у конкурентні переваги, як правило, не окупується. Тому у процесі планування та створення конкурентних переваг необхідно вивчати перспективи розвитку з урахуванням чинників, що на них впливають.

Виокремлюють внутрішні та зовнішні конкурентні переваги. Внутрішні конкурентні переваги включають характеристики, які відображають перевагу підприємства стосовно цінкових аспектів конкуренції (рівень технології, економія на масштабах виробництва, ефективність менеджменту фірми, використання прогресивних матеріалів та ін.).

Зовнішні конкурентні переваги визначаються показниками, що характеризують досягнуту ринкову перевагу фірми (товару) за рівнем задоволення споживчих потреб покупця.

### **Теми рефератів**

1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
2. Поняття конкуренції, її види та функції.
3. Наслідки конкуренції, її позитивні та негативні аспекти.
4. Конкурентоспроможність фірми, галузі та економіки країни.
5. Конкурентні переваги як чинники визначення конкурентної поведінки підприємства.
6. Еволюція конкуренції та її форми.

### **Контрольні питання і навчальні завдання**

1. Наукові підходи до визначення сутності конкуренції.
2. Місце конкуренції в системі управління організацією.
3. У чому полягає зв'язок рівня конкурентоспроможності та стратегії?
4. Основні рівні стратегії підприємства.
5. Основні функції конкуренції товаровиробників у ринковій економіці.
6. Визначте особливості, притаманні окремим видам конкуренції.
7. Перелічіть можливі стратегії стосовно конкурентів.
8. Які основні фактори впливають на підвищення конкурентоспроможності підприємства?
9. Охарактеризуйте сутність поняття “конкурентні переваги”.
10. Прокоментуйте стан і перспективи розвитку конкуренції в Україні та за кордоном.

### **Тести**

#### **1. Економічна конкуренція відбувається між:**

- а) продавцями;
- б) споживачами;
- в) покупцями;
- г) виробниками;
- д) торговими посередниками;
- е) державними підприємствами.



**2. Залежно від типу товарного ринку конкуренція поділяється на:**

- а) недосконалу (монополістичну);
- б) досконалу (немонополістичну);
- в) олігополістичну;
- г) функціональну.

**3. Залежно від ступеня взаємозамінності товарів конкуренція може бути:**

- а) ціновою;
- б) неціновою;
- в) видовою;
- г) предметною.

**4. Диверсифікація виробництва полягає:**

- а) у підвищенні якості товарів;
- б) внутрішньогалузевій конкуренції;
- в) міжгалузевій міграції капіталів;
- г) розширенні номенклатури товарів, що виробляються;
- д) удосконаленні асортименту продукції.

**5. Конкурентними перевагами можуть бути:**

- а) висока якість товарів, робіт, послуг;
- б) порівняно низькі ціни на товари, роботи, послуги;
- в) післяпродажний додатковий сервіс;
- г) територіальна наближеність до споживачів;
- д) моніторинг потреб споживачів;
- е) ефективні рекламні заходи;
- ж) удосконалення заходів у рамках маркетингу в організації.

**6. Цінова конкуренція передбачає:**

- а) продаж товару за цінами нижчими, ніж ціни конкурентів;
- б) продаж товару за цінами вищими, ніж ціни конкурентів;
- в) підвищення якості товару;
- г) усі відповіді правильні.

**7. Недобросовісна конкуренція – це:**

- а) поширення неправдивої інформації, що дискредитує фірму-конкурента;

- б) порушення прийнятих норм і правил конкуренції;
- в) замовчування важливої для споживача інформації;
- г) усі відповіді правильні.

**8. Визначити форму конкуренції, яка виникає внаслідок того, що різні товари можуть задовольняти одну й ту саму потребу:**

- а) функціональна;
- б) предметна;
- в) видова;
- г) немає правильної відповіді.

**9. Під конкурентоспроможністю фірми мають на увазі:**

- а) спроможність виробляти і збувати на ринку товар, що є привабливішим для споживача за товар конкурентів;
- б) наявність більшого капіталу, ніж у конкурентів;
- в) наявність у фірми кваліфікованіших кадрів.

**10. Ринки досконалої і монополістичної конкуренції мають таку спільну рису:**

- а) виготовляються диференційовані товари;
- б) на ринку функціонують багато продавців і покупців;
- в) випускаються однорідні товари;
- г) ринкова поведінка кожної фірми залежить від реакції конкурентів.

*Література* [1 гл. 3; 3–9; 10 с. 7–12; 13 с. 63–64; 14 с. 411–435; 22 розд. 1; 25 с. 22–46; 32 гл. 1; 33 с. 114–124]

**Тема 2. Державне регулювання конкуренції в Україні**

Роль держави в розвитку конкуренції. Основні фактори, що впливають на обмеження конкуренції. Основні напрями антимонопольної політики. Система органів Антимонопольного комітету України. Аналіз стану монополізації вітчизняної економіки. Державний контроль за економічною конкуренцією. Захист від недобросовісної конкуренції.

## Стислий зміст теми

Забезпечення конкурентоспроможності національної економіки є основною турботою кожної держави, яка дбає про економічне зростання і досягнення необхідного рівня власної безпеки. Вважається, що рівень конкурентоспроможності економіки країни залежить від наявності здорового ринку, чинників виробництва та інших характеристик, які формують потенціал для стабільного економічного зростання.

Основними підсумками реалізації конкурентної політики протягом останніх років стало утвердження конкурентних відносин на більшості товарних ринків України. Завдяки запровадженню ринкових механізмів ціноутворення, створенню цілісної системи захисту конкуренції у підприємницькій діяльності частка монопольного сектора в економіці України знизилася з майже 100 відсотків на початку 90-х років ХХ ст. до 40 відсотків на сьогодні.

Конкуренція створює певні умови для розвитку виробництва, впровадження досягнень науково-технічного прогресу, стимулює економію ресурсів, змушує підвищувати якість продукції, товарів та послуг. Водночас конкурентне середовище здатне негативно впливати на національне суспільне виробництво, ігноруючи необхідність здійснювати фундаментальні дослідження, збільшуючи кількість безробітних, допускаючи забруднення навколишнього середовища. Концентрація виробництва і розвиток монополізму протидіє конкурентному середовищу економіки та її механізму саморегулювання. Функція держави полягає в регулюванні та запобіганні таким ринковим явищам, що повинно здійснюватися шляхом виваженої антимонопольної політики, яку регулює Антимонопольний комітет України, застосовуючи економічні важелі дієвого впливу на підприємства, створення політичних, юридичних та соціальних засад, які сприяють ефективному функціонуванню ринку та підприємництва.

Так, Закон України “Про захист від недобросовісної конкуренції” від 7 червня 1996 р. № 236/96-ВР спрямований на встановлення, розвиток і забезпечення торгових та інших чесних правил ведення конкуренції при здійсненні підприємницької діяльності в умовах ринкових відносин.

Підтримка конкурентного середовища та здійснення антимонопольної політики є функцією держави, одним з основних завдань економічної політики країни.

Правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і спрямування на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин визначає Закон України „Про захист економічної конкуренції” від 11 січня 2001 р. № 2210-111.

Основними складовими чинниками забезпечення конкурентного середовища товарного ринку є державна політика у сфері регулювання конкуренції, а також наявність:

- нових підприємств, що з'являються на ринку і тим самим посилюють процес конкуренції;
- споживачів товарів, що впливають на галузеві підприємства;
- постачальників сировини, матеріалів та комплектуючих виробів;
- виробників товарів-замінників, що займають певну частку галузевого товарного ринку;
- підприємств-виробників і продавців певних товарів.

### **Теми рефератів**

1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
2. Роль держави у розвитку підприємництва та конкуренції в Україні.
3. Система органів Антимонопольного комітету України.
4. Основні засади антимонопольного управління.
5. Державний контроль за економічною конкуренцією.
6. Монопольне становище підприємств в економіці України.

### **Контрольні питання і навчальні завдання**

1. Перелічіть основні закони, які регулюють процес конкуренції в Україні.
2. Врахування яких економічних чинників є важливою умовою формування системного бачення конкурентного середовища?
3. У чому полягає сутність демонополізації національної економіки?
4. Засоби демонополізації національної економіки.
5. Що означає зловживання монопольним становищем на ринку?
6. Чим визначається поняття “масштаб інтенсивності конкуренції”?
7. Що розуміють під обмеженням конкуренції згідно з антимонопольним законодавством України?

## Тести

### **1. Основними формами державного регулювання є:**

- а) комплексне планування економічного та соціального розвитку країни;
- б) прогнозування розвитку народного господарства та кон'юнктури ринку;
- в) регулювання цінової політики щодо товарів першої необхідності;
- г) реалізація національних і цільових комплексних програм;
- д) керування господарською діяльністю державних підприємств;
- е) бюджетно-податкова, грошово-кредитна та амортизаційна політика;
- ж) система соціального захисту населення.

### **2. Механізм конкуренції в Україні регулюють такі основні законодавчі акти:**

- а) Господарський кодекс України;
- б) Цивільний кодекс України;
- в) Про захист від недобросовісної конкуренції;
- г) Про захист економічної конкуренції;
- д) Про банкрутство;
- е) Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності.

### **3. Державна політика у сфері розвитку економічної конкуренції спрямована:**

- а) на обмеження монополізму в господарській діяльності;
- б) на здійснення заходів щодо демонополізації економіки;
- в) на фінансову, матеріально-технічну, інформаційну та консультативну підтримку суб'єктів господарювання органами державної влади та управління;
- г) на запобігання будь-яким неправомірним діям, які можуть негативно впливати на конкуренцію;
- д) на державний контроль за додержанням законодавства про захист економічної конкуренції.

**4. Антиконтурентними заходами (узгодженими діями), які можуть спричинитися до недопущення, усунення чи обмеження конкуренції, є заходи, що стосуються:**

- а) встановлення цін або інших умов придбання чи реалізації товарів, обмеження виробництва, інвестицій або встановлення контролю над ними;
- б) розподілу ринків або джерел постачання за територіальним принципом;
- в) усунення з ринку або обмеження доступу на ринок інших суб'єктів господарювання;
- г) прямого втручання у здійснення господарської діяльності інших суб'єктів господарювання;
- д) спотворення результатів торгів, аукціонів, конкурсів, тендерів.

**5. Суб'єкт господарювання займає монопольне (домінуюче) становище на ринку товару, якщо:**

- а) на цьому ринку в нього немає жодного конкурента;
- б) не зазнає значної конкуренції внаслідок обмеженості можливостей доступу інших суб'єктів господарювання щодо закупівлі сировини, матеріалів та збуту товарів;
- в) частка його товарів на ринку перевищує 35%.

**6. Зловживання монопольним (домінуючим) становищем на ринку є дії, що призвели до:**

- а) недопущення та усунення конкуренції інших суб'єктів господарювання;
- б) обмеження конкурентоспроможності інших суб'єктів господарювання;
- в) обмеження інтересів інших суб'єктів;
- г) узгоджених дій.

**7. Згідно з чинним законодавством, антиконтурентними діями є:**

- а) заборона або перешкоджання створенню нових підприємств;
- б) встановлення обмежень на здійснення окремих видів діяльності;

- в) примушення суб'єктів господарювання вступати в інші форми об'єднань;
  - г) обмеження самостійності підприємств щодо придбання чи реалізації товарів, ціноутворення, формування програм розвитку.
- 8. Суб'єктам господарювання, об'єднанням забороняється примушувати інших суб'єктів господарювання:**
- а) до антиконкурентних узгоджених дій;
  - б) до участі в концентрації суб'єктів господарювання;
  - в) створювати великим підприємствам перешкоди у господарській діяльності малим або середнім підприємцям.
- 9. Державний контроль за концентрацією організацій визнає концентрацією:**
- а) злиття об'єктів господарювання або приєднання одного суб'єкта до іншого;
  - б) набуття контролю над іншими суб'єктами господарювання.
- 10. Концентрацією не вважаються:**
- а) створення суб'єкта господарювання, наслідком якого є здійснення координації конкурентної поведінки між суб'єктами;
  - б) придбання часток (акцій, паїв) об'єкта господарювання особою;
  - в) дії, пов'язані відносинами контролю.
- 11. Участь держави в управлінні економікою зумовлена такими факторами:**
- а) захист державних інтересів;
  - б) забезпечення ефективного функціонування народногосподарського механізму;
  - в) вирішення конкретних завдань економічного і соціального розвитку країни;
  - г) створення державного сектора в економіці.

*Література* [1 с. 70–109; 4; 6; 8; 9; 14 розд. 16; 22 розд. 7; 32 с. 259–264; 33 с. 358–370; 35 с. 15–22]

### **Тема 3. Наукові підходи до оцінки та управління конкурентоспроможністю**

Системний, логічний, інноваційний, інтеграційний, комплексний маркетинговий, функціональний, структурний, процесний, ситуаційний, поведінковий підходи щодо управління конкурентоспроможністю. Принципи управління об'єктами: прогнозування, планування, економічне обґрунтування, раціоналізація структур та процесів, управління персоналом та якістю, ресурсозбереження. Принципи оцінки конкурентоспроможності.

#### **Стислий зміст теми**

*Системний підхід* — це філософія управління, метод виживання на ринку. Це методологія дослідження об'єктів як систем, які мають дві складові:

- 1) зовнішнє оточення (вхід та вихід системи, зв'язок із зовнішнім середовищем та зворотний зв'язок);
- 2) внутрішня ситуація — сукупність взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують процес впливу суб'єкта управління на об'єкт, переробку входу у вихід та досягнення цілей системи.

Системний підхід у сучасній інтерпретації разом з іншими методами управління конкурентоспроможністю дає змогу підвищити рівень організації та ефективності функціонування сучасних підприємств.

*Логічний підхід* — базується на поєднанні трьох методологічних принципів діалектичної логіки:

- 1) принцип об'єктивності аналізу кожного об'єкта — виходить із матеріалістичного рішення основного питання філософії, тобто з принципу первинності матеріального та вторинності ідеального. Це означає, що при дослідженні кожного об'єкта треба виходити з урахування його особливостей, на відміну від висновків на основі попередніх поглядів на об'єкт;
- 2) принцип всебічного аналізування об'єкта — визначає необхідність його розгляду в усіх його зв'язках та відношеннях;
- 3) принцип історизму — потребує розглядати об'єкт у його розвитку, динамічному перетворенні, тобто вивчати об'єкт з часу його виникнення, переходити від однієї стадії розвитку до наступної з метою прогнозування майбутнього стану.

*Інноваційний підхід*. Сутність інноваційного підходу до управління полягає в орієнтації розвитку економіки держави на активізацію



інноваційної діяльності у сфері базових наукомістких галузей. Фактори виробництва та інвестування повинні бути засобами науково обгрунтованої інноваційної діяльності, а не її метою.

*Маркетинговий підхід* означає орієнтацію управляючої підсистеми при вирішенні будь-яких завдань на споживача. В разі застосування маркетингового підходу пріоритетами у виборі критеріїв управління є:

- підвищення якості об'єкта (вихід системи) відповідно до потреб споживачів;
- економія ресурсів споживачів за рахунок підвищення якості об'єкта, сервісу та інших чинників;
- економія ресурсів на виробництво об'єкта за рахунок реалізації факторів масштабу, досягнень НТП, удосконалення системи менеджменту.

*Структурний підхід* до проблеми управління означає визначення значущості, пріоритетів та інших інструментів та їх сукупності з метою встановлення співвідношення та підвищення обгрунтованості розподілу ресурсів.

*Ситуаційний підхід* означає, що ефективність різних методів управління визначається конкретною ситуацією. Застосування ситуаційного підходу ґрунтується на альтернативності досягнення однієї мети з урахуванням непередбачених обставин.

### **Теми рефератів**

1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
2. Наукові підходи управління конкурентоспроможністю підприємств.
3. Основні принципи ефективного управління сучасними підприємницькими структурами.
4. Принципи оцінки конкурентоспроможності підприємств.
5. Конкурентоспроможність національних компаній.

### **Контрольні питання і навчальні завдання**

1. Розкрийте сутність маркетингового підходу щодо управління конкурентоспроможністю підприємств.
2. Системний та логічний принципи управління конкурентоспроможністю.
3. Поясніть основні принципи прогнозування та планування діяльності підприємств.

4. Сутність інноваційного та функціонального підходів в управлінні конкурентоспроможністю.
5. Нормативний та оптимізаційний підходи в процесі підвищення рівня конкурентоспроможності.
6. Принципи раціоналізації процесів і структури підприємства.
7. Принципи управління персоналом; психологічні аспекти.
8. Показники якості товарів і послуг.

### **Тести**

**1. Зазначте, що є об'єктом науки управління:**

- а) система державного управління;
- б) суб'єкти та об'єкти управління;
- в) відносини сучасного управління;
- г) система наукових категорій управління.

**2. Місія комерційної організації — це:**

- а) отримання прибутку;
- б) чітко визначена причина її існування, що визначається напрямом її діяльності;
- в) шляхи виживання організації.

**3. Згідно з науковим менеджментом, лідерство — це:**

- а) здатність впливати на окрему людину або групу людей, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації;
- б) здатність формувати особистість;
- в) вплив на людину таким чином, щоб вона виконувала необхідну роботу.

**4. Прогнозування як спосіб визначення перспективних показників конкурентоспроможності підприємства належить до таких методів:**

- а) економічних методів управління;
- б) адміністративних;
- в) соціально-психологічних;
- г) побічного впливу.

**5. Зазначте, які ознаки правильно характеризують термін “організація”:**

- а) система;

- б) закрита система;
- в) закрита складна система;
- г) складна відкрита соціотехнічна система;
- д) складна закрита соціотехнічна система.

**6. У разі виникнення несподіваних і непередбачуваних подій використовується така система управління:**

- а) на основі контролю;
- б) на основі екстраполяції;
- в) на основі системи передбачуваних змін;
- г) на основі гнучких екстрених рішень.

**7. Під конкурентоспроможністю товару розуміють:**

- а) все те, що споживач розуміє у своєму індивідуальному уявленні;
- б) те, що характеризує товар, його властивості та основні параметри;
- в) те, що забезпечує йому переваги на ринку і сприяє успішному збуту в умовах конкуренції.

**8. На ринкову ціну найсуттєвіше впливають такі фактори:**

- а) величина попиту і пропозиції;
- б) якість продукції;
- в) рівень конкуренції в галузі;
- г) розмір витрат виробництва.

**9. Зазначте, до якої межі підприємець продовжуватиме випускати товар:**

- а) доки є наявність ресурсів;
- б) доки на ринку існуватиме потреба в ньому;
- в) доки він отримуватиме дохід;
- г) доки товар буде конкурентоспроможним.

**10. Визначити поняття “конкурентоспроможність товару” виходячи з його характеристик:**

- а) дуже високий рівень якості;
- б) здатність товару конкурувати на світовому ринку;
- в) порівняно низька собівартість виробництва та реалізації.

*Література* [13 гл. 3; 14 с. 435–471; 22 розд. 4; 25 розд. 3; 30 розд. 3; 32 розд. 2; 33 тема 4; 35 гл. 14]

#### **Тема 4. Сутність і класифікація основних методів управління конкурентоспроможністю**

Методи управління господарською діяльністю, в тому числі: методи аналізу, прогнозування, управління персоналом, управління якістю продукції (послуг), методи організації процесів. Поняття конкурентних стратегій підприємства.

##### **Стислий зміст теми**

###### *Методи аналізу:*

- метод порівняння — дає змогу оцінити роботу системи, визначити відхилення від планових показників, встановити їхні причини і виявити резерви. Наприклад, порівняння звітних показників з плановими; показників роботи за кожен день тощо;
- індексний метод — застосовується при вивченні складних явищ, окремі елементи яких неможливо виміряти;
- балансовий метод — порівняння взаємопов'язаних показників господарської діяльності з метою вимірювання їх взаємного впливу та оцінки резервів підвищення ефективності виробництва;
- метод ланцюгових підставок — одержання ряду відкоригованих значень узагальнюючого показника шляхом послідовної заміни базових значень чинників;
- графічний метод — засіб ілюстрації господарських процесів, а також обчислення ряду показників та оформлення результатів аналізу;
- економіко-математичні методи аналізу застосовуються для відбору найкращих, оптимальних варіантів, що визначають діяльність господарських рішень в існуючих або планових умовах.

###### *Методи прогнозування:*

- нормативний — встановлення залежності між корисним ефектом, витратами і строком служби устаткування;
- екстраполяція — кількісне визначення важливих параметрів поведінки об'єкта на перспективу;
- індексний — прогнозування корисного ефекту та елементів витрат на основі значення прогнозного параметра в базовому періоді та індексація зміни нормативів;
- експертний — прогнозування розвитку об'єктів відповідно з експертними оцінками фахівців відповідної галузі;

- функціональний — створення функціональної схеми майбутнього об'єкта.

#### *Методи управління персоналом*

Застосовуються три групи методів, у тому числі адміністративні (організаційні або організаційно-розпорядчі) — накази, розпорядження; економічні — планування, мотивація, ціноутворення тощо; соціально-психологічні — поліпшення умов праці, підвищення кваліфікації, догана, подяка тощо.

#### *Методи управління якістю*

Найважливішим з-поміж усіх факторів конкурентоспроможності є якість. Тому всі підходи щодо підвищення конкурентоспроможності обов'язкові для управління якістю продукції (надання послуг, виконання робіт).

Додатково потрібно назвати й такі методи управління якістю:

1. Загальне управління якістю (TQM).
2. Міжнародні стандарти серії 9000 за системами якості (версія 2000 р.).
3. Статистичні методи управління (передусім — контролю) якістю.
4. Додаткові інструменти управління якістю.

#### *Методи організації процесів*

Рационалізація управлінських і виробничих процесів можлива на основі застосування сітьових моделей, оперограм та інших методів і прийомів. Так, сітьове планування та управління (СПУ) — це графоаналітичний метод управління процесами створення (проекування) будь-яких систем.

*Сітьовий графік* — це повна графічна модель всього комплексу робіт, спрямованих на виконання єдиного завдання, в якій визначається взаємозв'язок, послідовність робіт і взаємозв'язок між ними.

Оперограми розробляються і застосовуються для ув'язки робіт та їх виконавців.

*Конкурентна стратегія підприємства* — це генеральний план дій, який визначає пріоритети стратегічних завдань, використовувані ресурси і послідовність заходів для досягнення конкурентних переваг. Виокремлюють три основні види стратегій, що можуть забезпечити підприємству конкурентний успіх на ринку: стратегію лідерства у сфері витрат; стратегію диференціації та стратегію концентрації.

## Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
2. Методи управління конкурентоспроможністю організації.
3. Сутність конкурентної стратегії та її значення.
4. Типи конкурентних стратегій та їх особливості.
5. Аналіз рівня конкурентоспроможності продукції.
6. Роль стратегічного маркетингу в забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників.

## Контрольні питання і навчальні завдання

1. Розкрийте зміст існуючих методів управління господарською діяльністю підприємства.
2. У чому, на вашу думку, полягають переваги та недоліки застосування методу прогнозування показників функціонування підприємства?
3. Наведіть приклади застосування категорій конкуренції виходячи з власного досвіду.
4. Перелічіть типи відомих вам конкурентних стратегій і розкрийте їх зміст та особливості.
5. Розкрийте сутність стратегії диференціації в управлінні підприємством.

## Тести

### **1. Методи управління поділяються на такі:**

- а) економічні, організаційно-адміністративні, правові, соціально-психологічні;
- б) управлінські, розпорядчі, соціальні;
- в) корпоративні, нормативно-правові.

### **2. Економічні методи управління містять такі елементи:**

- а) нормативи, госпрозрахунок, матеріальне стимулювання, інструкції;
- б) накази, ціноутворення, правила фінансування і кредитування;
- в) госпрозрахунок, правила, матеріальне стимулювання, нормативи;
- г) госпрозрахунок, бригадний підряд, ціноутворення, фінансування і кредитування, матеріальне стимулювання.

**3. Для визначення показників якості продукції використовуються такі методи:**

- а) вартісних залежностей;
- б) вимірювальний;
- в) граничних і номінальних значень;
- г) розрахунковий;
- д) соціологічний;
- е) експертний;
- ж) органолептичний.

**4. Зазначте, який документ засвідчує якість виробу:**

- а) технічний паспорт;
- б) ГОСТ;
- в) стандарт підприємства;
- г) сертифікат.

**5. Зазначте, яка властивість продукції, що характеризує її якість, визначається за допомогою показників довговічності й безвідмовності:**

- а) технічне призначення;
- б) надійність;
- в) стандартизація та уніфікація;
- г) технологічність;
- д) економічність.

**6. Зазначте, який вид стратегії щодо продукту пов'язується з досягненням конкурентних переваг за допомогою дешевого виробництва та збуту продукції:**

- а) диференціації;
- б) низьких витрат;
- в) науково-технічних переваг.

**7. Стратегія згортання ділової активності й виходу з ринку доцільна за таких ринкових умов:**

- а) високе зростання ринку і низька відносна частка ринку (ВЧР);
- б) високе зростання ринку і висока ВЧР;
- в) низьке зростання ринку й низька ВЧР;
- г) немає правильної відповіді.

**8. Завдання стратегічного управління полягає:**

- а) у підготовці фірми до можливих змін ринкової ситуації, протидії несприятливому впливу випадкових факторів;
- б) у розподілі ресурсів і виявленні внутрішніх резервів фірми;
- в) у раціональній організації виробництва і створенні оптимальної організаційно-управлінської структури;
- г) в адаптації до зовнішнього середовища і здійсненні відповідної кадрової політики.

**9. Перший етап процесу формування стратегії конкурентоспроможності – це:**

- а) аналіз стратегічних альтернатив;
- б) визначення місії;
- в) зовнішній аналіз;
- г) визначення цілей діяльності;
- д) внутрішній аналіз.

**10. Стратегічною метою фірми, яка створила і запропонувала принципово новий товар, є:**

- а) удосконалення технології та організації з метою збереження постійної дистанції між фірмою та конкурентами;
- б) прийняття нового рішення, що дає можливість мати значну перевагу перед конкурентами;
- в) зайняття монопольного місця на ринку;
- г) розширення меж повного використання отриманих переваг;
- д) усе перелічене.

**11. Збільшилась кількість конкурентів на ринку транспортних послуг. У вас добре фінансове становище, високий імідж. Ваш метод боротьби з конкурентами – це:**

- а) пряма цінова конкуренція;
- б) прихована конкуренція;
- в) нецінова конкуренція;
- г) перехід на інший ринок.

*Література* [13, с. 47–69; 14 розд. 17; 22, с. 74–96; 30 розд. 3; 35 гл. 8; 33 с. 218-223; 35, розд. 4]



## **Змістовий модуль II. Зміст системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства**

### ***Тема 5. Сутність зовнішнього середовища організації***

Загальна характеристика зовнішнього середовища. Вплив макро- і мікросередовища організації та інфраструктури регіону на рівень конкурентоспроможності фірми. Методичне, ресурсне та інформаційне забезпечення системи конкурентоспроможності.

#### **Стислий зміст теми**

*Середовище діяльності підприємства* — це наявність умов і факторів, які впливають на розвиток підприємства і потребують прийняття управлінських рішень, спрямованих на пристосування до них.

*Зовнішнє середовище підприємства* — це фактори, що діють поза підприємством. Системний підхід до дослідження середовища підприємства передбачає розгляд підприємства не як закритої, а як відкритої системи, яка розвивається з урахуванням змін факторів зовнішнього середовища.

До основних факторів зовнішнього середовища (макросередовища) належать:

- правова база;
- рівень розвитку економіки в країні;
- політика;
- конкуренти;
- споживачі;
- демографічні процеси;
- державна підтримка та регулювання діяльності;
- посередники;
- постачальники;
- фінансово-кредитні установи;
- розвиток науки і техніки;
- імідж підприємства тощо.

#### **Теми рефератів**

1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
2. Зовнішнє середовище організації (макросередовище) — складові зовнішнього середовища та їх характеристика.
3. Внутрішнє середовище організації та його складові.

4. Вплив макро- і мікросередовища організації на рівень конкурентоспроможності фірми.
5. Інфраструктура регіону. Зміст інфраструктури.
6. Підприємство як складна, відкрита соціально-економічна система.

### **Контрольні питання і навчальні завдання**

1. Охарактеризуйте зовнішнє та внутрішнє середовище організації.
2. Визначте складові зовнішнього середовища (прямої та опосередкованої дії).
3. Як ви розумієте твердження про те, що організація (підприємство) являє собою складну соціально-економічну відкриту систему?
4. Як інфраструктура регіону впливає на рівень конкурентоспроможності організації?
5. Які, на вашу думку, види ресурсів мають найістотніше значення у процесі забезпечення конкурентоспроможності організації?
6. Перелічіть основні вимоги щодо якості управлінської інформації.
7. У чому полягає роль інформаційного забезпечення системи управління виробництвом?

### **Тести**

**1. *Макросередовище фірми представлено силами, які можуть як надавати можливості, так і створювати загрози. До них належать:***

- а) фірми конкурентів;
- б) взаємодія з постачальниками і посередниками;
- в) вплив громадськості, держави, фінансових кіл;
- г) вплив чинників економічного середовища, демографічного, природного, політичного, науково-технічного середовищ.

**2. *При аналізі зовнішнього середовища розглядаються фактори:***

- а) безпосереднього оточення;
- б) макрооточення;
- в) безпосереднього оточення і макрооточення.

- 3. Параметри, які належать до технічної групи і характеризують конкурентоспроможність товару:**
- а) система знижок;
  - б) термін та умови гарантії;
  - в) ергономічні;
  - г) призначення;
  - д) умови постачання.
- 4. До первинних належать такі джерела інформації:**
- а) міжнародні статистичні видання;
  - б) письмова службова інформація;
  - в) матеріали опитування;
  - г) загальнонаціональні економічні видання;
  - д) журнали.
- 5. Основний метод збирання первинної маркетингової інформації:**
- а) особисте інтерв'ю;
  - б) анкетування;
  - в) опитування;
  - г) експеримент (спостереження).
- 6. Визначте, якими засобами потрібно пристосувати товар до зміни ринкових вимог:**
- а) шляхом внесення змін до товару відповідно до особливостей споживання;
  - б) створенням нової упаковки;
  - в) зміною політики пристосування до нових умов.
- 7. До неконтрольованих чинників зовнішнього середовища належать:**
- а) система державного регулювання підприємницької діяльності;
  - б) поведінка покупців;
  - в) ринок праці.
- 8. Конкурентоспроможність товару забезпечує успіх:**
- а) комерційний;
  - б) соціальний.

**9. Визначити критерій формування сегмента ринку за рівнем доходу населення:**

- а) географічний;
- б) демографічний;
- в) поведінковий;
- г) психографічний;
- д) товарно-диференційний.

**10. Зазначте, до якого з напрямів комплексного дослідження ринку входить визначення місткості ринку:**

- а) вивчення товару;
- б) вивчення ринку;
- в) вивчення покупців;
- г) вивчення конкурентів.

*Література* [14, розд.17; 22, розд. 8; 25, ч. 2; 30, гл. 3; 32, гл. 9; 33, с. 338–370]

**Тема 6. Зміст управлінської та цільової підсистеми організації**

Підвищення якості товарів. Ресурсозбереження. Підвищення якості сервісу товарів. Розвиток виробництва. Організація прийняття конкурентоспроможних управлінських рішень та контролю, стимулювання їх реалізації. Підготовка кадрів для вирішення проблем конкурентоспроможності.

**Стислий зміст теми**

До основних факторів забезпечення конкурентоспроможності різних організацій належать:

- конкурентоспроможність товарів організації на зовнішньому та внутрішньому ринках;
- конкурентоспроможність галузі, регіону та держави.

Для товарів такими факторами є: якість, ціна, якість сервісу товару, витрати на його експлуатацію.

Реалізації конкурентних переваг у споживача в конкурентному товарі сприяє ефективна реклама.

*Якість* — це сукупність властивостей і характеристик товару, які дають йому змогу задовольняти певні потреби.

Вирізняють показники якості товару I рівня (інтегральний показник або корисний ефект) і II рівня (узагальнюючий показник) тощо. До узагальнюючих показників належать:

- показники призначення товару;
- показники надійності (безвідмовність, ремонтпридатність, стабільність, довговічність);
- показники екологічності та ергономічності;
- показники технологічності товару, стандартизації тощо.

*Ресурсомісткість* товару є важливим фактором досягнення його конкурентоспроможності. Показники ресурсомісткості окремих видів товарів поділяються на групи:

1. Абсолютні — це зокрема витрати на стратегічний маркетинг, НДДКР, організаційно-технологічну підготовку виробництва, виробництво товару, його експлуатацію, на технічне обслуговування та утилізацію.
2. Структурні показники, у тому числі:
  - структура витрат за стадіями життєвого циклу, %;
  - витрати на сировину та матеріали (у % від повних витрат);
  - комплектуючі покупні вироби (у % від повних витрат);
  - паливно-енергетичні ресурси (у %);
  - заробітна плата промислово-виробничого персоналу на одиницю товару (у %);
  - амортизація основних виробничих фондів (у %).

#### *Розвиток виробництва*

У рамках виробничої системи для вирішення проблем підвищення конкурентоспроможності необхідно постійно підвищувати рівень технології, організації виробництва, менеджменту, соціального розвитку колективу та охорони навколишнього середовища.

Основна роль у вирішенні перелічених проблем належить інноваційній діяльності організації.

Отже, розвиток виробництва управлінської системи забезпечення конкурентоспроможності містить такі складові:

- організаційно-технічний розвиток виробництва;
- соціальний розвиток колективу;
- охорона природного середовища;
- інвестиційна діяльність організації по розвитку виробництва.

## *Організація прийняття конкурентоспроможних управлінських рішень*

*Управлінське рішення* — це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з множини варіантів досягнення конкретної мети системи управління.

До основних умов забезпечення високої якості та ефективності управлінських рішень належать:

- застосування наукових методів управління;
- вивчення економічних законів та їх впливу на ефективність рішень;
- застосування методів функціонального аналізу;
- правова обґрунтованість рішення;
- автоматизація процесу збирання та обробки інформації;
- існування механізму реалізації рішення.

### **Теми рефератів**

1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
2. Кадрова політика і система управління персоналом.
3. Зарубіжний досвід формування та ефективного використання трудового потенціалу організації.
4. Якість і конкурентоспроможність продукції.
5. Внутрішньовиробничий контроль за якістю продукції.
6. Підготовка та оцінка персоналу як важливий елемент системи управління трудовим колективом.
7. Стратегія розвитку підприємства та бізнес-планування.
8. Процес прийняття управлінських рішень.
9. Розвиток конкурентоспроможності організації як результат ефективного використання її потенціалу.

### **Контрольні питання і навчальні завдання**

1. У чому полягає зв'язок стандартизації та управління якістю продукції?
2. Яким чином показники якості товарів (послуг) впливають на забезпечення конкурентних переваг підприємств-виробників?
3. Перелічіть фактори, які є характеристиками товарів і які впливають на їх конкурентоспроможність.
4. Послідовність етапів прийняття управлінського рішення.
5. Організація процесу та відповідних структур управління персоналом підприємства.

6. Управління витратами на підприємстві.
7. Основні шляхи вдосконалення системи управління підприємством.

### Тести

**1. На рівень затрат праці впливають такі основні фактори:**

- а) тип виробництва, рівень спеціалізації обладнання, кваліфікація робітників;
- б) організація виробництва та праці;
- в) прогресивні технологічні процеси;
- г) раціональне управління конкурентоспроможністю підприємства;
- д) стандартизація та сертифікація продукції.

**2. Зазначте, яка з вимог щодо управлінського рішення означає обов'язковість його виконання:**

- а) повноважність;
- б) директивність;
- в) компетентність;
- г) оперативність.

**3. На стадії прийняття рішення здійснюється:**

- а) економічний аналіз ситуації на мікро- і макrorівні, пошук, збирання й обробка інформації, формування проблем, що потребують розв'язання;
- б) розробка та оцінка альтернативних рішень, відбір критеріїв прийняття оптимального рішення;
- в) вплив заходів для конкретизації управлінського рішення і доведення його до виконавця;
- г) здійснення контролю за ходом його виконання та внесення необхідних корективів.

**4. Контроль як функція менеджменту конкурентоспроможності – це:**

- а) процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей;
- б) процес збирання, обробки та аналізу економічної інформації;
- в) регламентація посадових обов'язків персоналу;
- г) знаходження відхилень у ході виконання планів та їх усунення.

**5. Вирішальний з кроків алгоритму прийняття управлінських рішень:**

- а) виявлення альтернатив;
- б) оцінка альтернатив;
- в) формування обмежень і критеріїв для прийняття рішення;
- г) діагноз проблеми.

**6. Вибрати варіант відповіді, який включає всі етапи інноваційного процесу:**

- а) генерування ідеї, розробка задуму та його перевірка, розробка товару, пробний маркетинг, реалізація товару;
- б) генерування ідеї, розробка задуму та його перевірка, економічний аналіз, розробка товару, пробний маркетинг, реалізація товару;
- в) генерування ідеї, підбір ідеї, розробка задуму та його перевірка, пробний маркетинг, економічний аналіз, реалізація товару.

**7. Підвищення ефективності роботи підприємства забезпечує підвищення таких показників:**

- а) матеріаломісткості;
- б) фондомісткості;
- в) фондоддачі;
- г) продуктивності праці;
- д) енергомісткості.

**8. До факторів підвищення ефективності виробництва належать:**

- а) удосконалення організації праці та виробництва;
- б) зростання кількості персоналу;
- в) зниження матеріаломісткості продукції;
- г) збільшення обсягу сировини та матеріалів, які використовуються у виробництві;
- д) підвищення якості продукції.

**9. Норма керованості – це:**

- а) кількість підлеглих, підзвітних одному керівнику;
- б) загальна кількість управлінського персоналу на підприємстві;
- в) норма затрат часу на виконання управлінських функцій (планування, організації, мотивації та контролю).



**10. Джерелами авторитету керівника можуть бути:**

- а) посада;
- б) реальна повага та довіра підлеглих;
- в) здатність впливати на оточення;
- г) здатність приваблювати собою;
- д) постійний особистий розвиток.

*Література* [14 с. 558–581; 21 розд. 3; 31 гл. 10.13;  
29 гл. 2.4; 33 гл. 9]

**КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ПОТОЧНОГО  
ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ**

1. З позицій системного підходу визначити місце макросередовища, інфраструктури та мікросередовища фірми.
2. Якими бувають стратегії встановлення цін?
3. Сутність поняття “стратегічна сегментація ринку”.
4. Чим характеризується корисний ефект товару?
5. На який строк розробляється стратегія фірми?
6. Шляхи досягнення конкурентних переваг підприємства.
7. Конкуренція як форма функціонування товарно-ринкового господарювання.
8. Еволюція конкуренції та її форми.
9. Визначення поняття економічної (ринкової) конкуренції.
10. Чим відрізняється внутрішньогалузева конкуренція від міжгалузевої?
11. Дайте визначення конкурентних стратегій.
12. Що належить до недобросовісної конкуренції?
13. З якою метою здійснюється моніторинг конкурентів?
14. Сутність системного та логічного принципів управління конкурентоспроможністю.
15. Що розуміють під обмеженням конкуренції згідно з антимонопольним законодавством України?
16. Сутність інноваційного та комплексного підходів (принципів) в управлінні конкурентоспроможністю.
17. Наведіть приклади індивідуальних і групових форм обмеження конкуренції.
18. Маркетинговий підхід щодо управління конкурентоспроможністю.

19. За діяльністю яких підприємств і з якою формою власності здійснює контроль Антимонопольний комітет України?
20. Функціональний підхід в управлінні конкурентоспроможністю.
21. Чи поширюється компетенція Антимонопольний комітет України на діяльність іноземних суб'єктів господарювання?
22. Нормативний та оптимізаційний підходи в управлінні конкурентоспроможністю.
23. За якими умовами фірма може бути визнана монополістом згідно з чинним законодавством України?
24. Розкрийте основні принципи прогнозування та планування діяльності підприємств.
25. Що таке зловживання монополієм становищем на ринку?
26. Принципи раціоналізації процесів і структур підприємств.
27. Принципи управління персоналом.
28. Принципи управління якістю продукції.
29. Які наслідки спричиняє ухилення суб'єктів господарювання від виконання рішень антимонопольних органів України?
30. Основні принципи ресурсозбереження фірми.
31. Класифікація та сутність основних методів управління.
32. Методи аналізу в управлінні.
33. Методи прогнозування в управлінні підприємством.
34. Методи управління персоналом фірми.
35. Методи управління якістю продукції, що випускається на підприємстві.
36. Методи організації виробничих процесів.
37. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності галузей і сфер діяльності в Україні.
38. Загальна характеристика зовнішнього середовища організації.
39. Зміст макросередовища організації.
40. Сутність інфраструктури регіону.
41. Характеристика мікросередовища фірми.
42. Склад цільової підсистеми забезпечення конкурентоспроможності: розвиток виробництва, підвищення якості товарів, ресурсозбереження.
43. Інформаційне забезпечення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.
44. Основна мета маркетингових досліджень.
45. Якою інформацією треба володіти для прийняття раціонального рішення в області ціноутворення?

46. З якою метою оцінюється місткість ринку та інтенсивність конкуренції?
47. Чим визначається тенденція підвищення обсягів реалізації продукції?
48. Функції стратегічного маркетингу.
49. Функції фінансового менеджменту.
50. Функції інноваційного менеджменту.
51. Структура системи забезпечення конкурентоспроможності фірми.
52. Закон залежності між пропозицією та попитом у функціонуванні ринкових відносин.
53. Закон конкуренції у ринкових відносинах.
54. Психологічні аспекти управління персоналом щодо підвищення конкурентоспроможності фірми.
55. Організація прийняття конкурентоспроможних управлінських рішень.
56. Організація обліку, контролю та стимулювання реалізації рішень.
57. Підготовка кадрів для вирішення проблем конкурентоспроможності.
58. Чинники, що впливають на технічний рівень виробництва.
59. Показники якості товарів.

## ***СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ***

### *Основна*

1. *Господарський кодекс України від 19.01.03.* — К.: Істина, 2003. — 208 с.
2. *Закон України “Про підприємництво” // ВВР України.* — 1991. — № 14.
3. *Закон України “Про захист прав споживачів” // ВВР України.* — 1991.
4. *Закон України “Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності” // ВВР України.* — 1992.
5. *Закон України “Про охорону прав на знаки для товарів і послуг” // ВВР України.* — 1994.
6. *Закон України “Про захист від недобросовісної конкуренції” // ВВР України.* — 1996.

7. Закон України “Про природні монополії” // ВВР України. — 2000.
8. Закон України “Про запровадження механізму запобігання монополізації товарних ринків: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 листопада 1994 р. № 765 (зі змінами, внесеними постановами Кабінету Міністрів України від 26 травня 1997 р. № 499, від 22 листопада 1999 р. № 2121, від 17 травня 2000 р. № 816).
9. Положення про контроль за економічною концентрацією: Затв. розпорядженням Антимонопольного комітету України від 18 лютого 2000 р. № 31.
10. Андрианов В. Конкурентоспособность России в мировой экономике. — М.: Экономист, 1997.
11. Антимонопольний комітет України у запитаннях і відповідях. — К.: Книга, 1998.
12. Баканов М. И., Шеремет А. Д. Теория экономического анализа: Учебник. — М.: Финансы и статистика, 1996.
13. Брэддик У. Менеджмент в организации. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 344 с.
14. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації: Навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів. — К.: Кондор, 2004. — 598 с.
15. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 312 с.

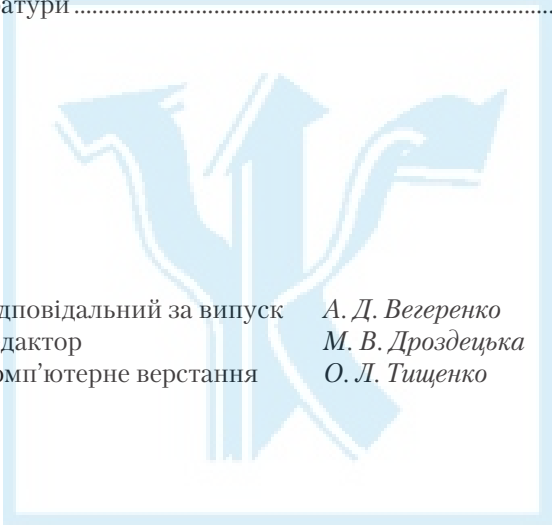
*Додаткова*

16. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 288 с.
17. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 1998. — 528 с.
18. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. — М.: Банки и биржи, 1995. — 480 с.
19. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология, практика. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Финпресс, 2000.
20. Идрисов А. Б., Картышев С. В., Постников А. В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. — М.: Финлинь, 1996.
21. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика: Навч. посіб. — К.: Вид-во КНЕУ, 1997.

22. *Каретников Т. М., Каретников М. В.* Конкурентоспособность фирм. — Челябинск, 1996.
23. *Кобильяцкий Л. С.* Управління конкурентоспроможністю: Навч. посіб. — К.: Зовнішня торгівля, 2003. — 301 с.
24. *Конкурентоспособность* промышленности. — М.: Торгово-промышленная палата РФ, 1996.
25. *Портер М. Е.* Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. — К.: Основи, 1998. — 390 с.
26. *Производственный менеджмент: Учеб. для вузов / Под ред. С. Д. Ильенковой.* — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 583 с.
27. *Саймон Г. и др.* Менеджмент в организациях: Сокр. пер. с англ. — 15-е изд. — М.: Экономика, 1995. — 335 с.
28. *Сладкевич В. П., Чернявский А. Д.* Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций. — 3-е изд. — К.: МАУП, 2003. — 152 с.
29. *Ткаченко Н. Б.* Маркетингова товарна політика: Навч. посіб. — К.: КДТУ, 2000.
30. *Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина.* — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 669 с.
31. *Управление предприятием / Дж. Обэр-Крие.* — М.: Бизнес-Информ, 1995. — 256 с.
32. *Фатхутдинов Р. А.* Производственный менеджмент: Учебник. — 2-е изд. — М.: ЗАО “Бизнес школа”, Интел-Синтез, 2000. — 464 с.
33. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент: Учеб. для вузов. — 2-е изд., доп. — М.: ЗАО “Бизнес-школа”, Интел-Синтез, 1998. — 416 с.
34. *Чемберлин Э.* Теория монополистической конкуренции: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1996.
35. *Экономика предприятия: Учебник / Под ред. С. П. Покропивного.* — К.: КНЕУ, 2003. — 608 с.
36. *Юданов А. Ю.* Конкуренция: теория и практика: Учеб.-практ. пособие. — М.: Тандем; Гном-Пресс, 1998.
37. *Японский менеджмент. 27 уроков для нас.* — М.: Япония сегодня, 1997. — 191 с.

## **ЗМІСТ**

Пояснювальна записка.....	3
Тематичний план дисципліни “Управління конкурентоспроможністю організації” .....	4
Зміст дисципліни “Управління конкурентоспроможністю організації” .....	4
Контрольні питання для проведення поточного та підсумкового контролю .....	33
Список літератури .....	35



Відповідальний за випуск *А. Д. Вегеренко*  
Редактор *М. В. Дроздецька*  
Комп'ютерне верстання *О. Л. Тищенко*

Зам. № ВКЦ-3450

Підп. до друку 30.10.08 Формат 60×84/16. Папір офсетний.  
Друк ротативний трафаретний.

Ум. друк арк. 2,21. Обл.-вид. арк. 1,50. Наклад 50 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)

03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП «Видавничий дім «Персонал»

03039 Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. XX

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб'єктів видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008*