

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова
Херсонський навчально-науковий інститут

А. В. Руснак, І. І. Надточій

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

**до практичних занять з дисципліни
«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ»**

Рекомендовано Методичною радою НУК



2026

УДК 334.722:339.137(076)

P88

Автори:

А. В. Руснак, доктор економічних наук, професор;

І. І. Надточій, доктор економічних наук, професор

Рецензент:

М. Д. Балджи, доктор економічних наук, професор

Рекомендовано Методичною радою НУК

Руснак А. В.

P88

Методичні рекомендації до практичних занять з дисципліни
«Управління конкурентоспроможністю в бізнес-середовищі» /
А. В. Руснак, І. І. Надточій. – Миколаїв : НУК, 2026. – 116 с.

Наведено загальні відомості про дисципліну, зміст лекційних та практичних занять, питання для самостійного вивчення за темами курсу, теми рефератів, перелік контрольних питань, а також список рекомендованої літератури.

Призначено для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання.

УДК 334.722:339.137(076)

© А. В. Руснак, І. І. Надточій, 2026

© Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова, 2026

1. МЕТА І ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Освітньою програмою підготовки магістрів передбачено набуття здобувачами вищої освіти знань щодо об'єктивних закономірностей, механізму й особливостей управління конкуренцією та конкурентоспроможністю в бізнес-середовищі, а також набуття ними навиків та вмінь дослідження стану конкуренції, аналізу й оцінювання рівня конкурентоспроможності організації, розроблення та практичного застосування стратегії підтримування і нарощування її конкурентних переваг.

Курс охоплює аналіз конкурентного ринку, розробку стратегій підвищення конкурентоспроможності, управління інноваціями, оптимізацію ресурсів і адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Особлива увага приділяється методам аналізу конкурентних переваг, стратегічному плануванню, оцінці ризиків та ефективності управлінських рішень. Дисципліна сприяє формуванню у здобувачів вищої освіти аналітичних, стратегічних та управлінських навичок для досягнення стійких конкурентних позицій у сучасному бізнесі.

Метою вивчення навчальної дисципліни «Управління конкурентоспроможністю в бізнес-середовищі» є формування у здобувачів вищої освіти таких компетентностей:

1. Здатність ідентифікувати всі види конкурентних переваг, якими володіє підприємство, визначити ті, які мають бути досягнутими у майбутньому для поліпшення його конкурентоспроможності.

2. Здатність використовувати чинники конкурентоспроможності для створення конкурентних переваг підприємства.

3. Здатність здійснювати розрахунки, пов'язані з оцінюванням рівня конкуренції в галузі.

4. Здатність визначати масштаби конкурентного галузевого середовища підприємства й оцінювати розстановку сил на ринку.

5. Здатність застосувати моделі та методики оцінювання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування та розвиток у здобувачів вищої освіти таких результатів навчання:

1. Визначати конкурентну позицію підприємства та його конкурентний статус.

2. Аналізувати причини та умови виникнення конкурентних переваг.

3. Обґрунтовувати та здійснювати вибір бази порівняння і показників для оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

4. Здійснювати комплексну оцінку конкурентоспроможності підприємства.

5. Визначати конкурентні стратегії суб'єктів господарювання.

2. ЗМІСТ ТЕМ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Модуль 1

Концептуальні засади конкуренції та конкурентоспроможності в бізнес-середовищі

Тема 1. Конкуренція і конкурентоспроможність у бізнес-середовищі

Сутність, природа та рушійні сили конкуренції. Види та форми конкуренції в бізнес-середовищі. Сучасні моделі конкуренції. Концепція конкурентоспроможності.

Джерела інформації: [1, с. 10–25; 2, с. 25–41;
5, с. 6–12; 6, с. 10–22].

Тема 2. Конкурентоспроможність та її оцінка

Конкурентний потенціал підприємства: сутність та можливості реалізації. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Оцінка конкурентоспроможності продукції. Оцінка конкурентоспроможності країни.

Джерела інформації: [1, с. 36–57; 2, с. 45–49;
6, с. 55–65].

Тема 3. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Система управління конкурентоспроможністю: поняття й особливості. Структура та зміст системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Принципи та підходи

до управління конкурентоспроможністю. Прийняття рішень у системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Джерела інформації: [1, с. 66–82; 4, с. 71–81;
5, с. 56–80].

Тема 4. Конкурентне середовище підприємства: сутність та аналіз

Структура та характеристика конкурентного середовища підприємства. Порядок проведення аналізу стану конкуренції на товарному ринку. Структура та основні етапи конкурентного аналізу. Конкурентна карта ринку: зміст та принципи побудови.

Джерела інформації: [1, с. 97–107; 2, с. 99–108;
6, с. 88–95].

Тема 5. Державне регулювання конкурентоспроможності підприємств

Форми та методи державного регулювання конкурентоспроможності підприємств. Зарубіжний досвід державного регулювання конкурентоспроможності підприємств. Антимонопольне законодавство. Захист прав споживачів. Стандартизація у забезпеченні конкурентоспроможності. Підтвердження відповідності у забезпеченні конкурентоспроможності продукції. Державне регулювання конкурентоспроможності підприємств в Україні. Антимонопольне законодавство. Захист прав споживачів. Технічне регулювання у забезпеченні конкурентоспроможності.

Джерела інформації: [1, с. 118–130; 2, с. 99–108;
6, с. 88–95].

Модуль 2

Підходи до оцінки, забезпечення та управління конкурентоспроможністю в бізнес-середовищі

Тема 6. Конкурентна розвідка в управлінні конкурентною поведінкою підприємства

Конкурентна розвідка: поняття, цілі та завдання. Принципи та інфраструктура конкурентної розвідки. Інформація у конкурентній розвідці. Організація конкурентної розвідки на підприємстві.

Джерела інформації: [1, с. 140–149; 3, с. 121–142; 5, с. 118–128].

Тема 7. Конкурентна стратегія підприємства

Сутність конкурентної стратегії. Класифікація конкурентних стратегій. Методичні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Оцінка реалізації стратегії підприємства.

Джерела інформації: [1, с. 157–173; 3, с. 151–156; 5, с. 58–64].

Тема 8. Менеджмент якості у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

Роль управління якістю у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Концепція Загального управління якістю (TQM). Досягнення сталого успіху підприємства на основі менеджменту якості. Постійне вдосконалення у системі менеджменту.

Джерела інформації: [1, с. 181–198; 5, с. 171–192].

Тема 9. Формування циркулярних бізнес-моделей розвитку суб'єктів малого підприємництва в умовах турбулентного конкурентного середовища

Теоретичні основи циркулярних бізнес-моделей. Поняття турбулентного середовища та його вплив на малий бізнес. Особливості малого підприємництва в умовах циркулярної економіки. Механізми формування циркулярних бізнес-моделей. Оцінка ефективності циркулярних бізнес-моделей.

Джерела інформації: [1, с. 205–218; 2, с. 122–128].

Тема 10. Економічна безпека у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

Поняття, чинники та загрози економічної безпеки підприємства. Критерії та показники економічної безпеки підприємства. Система забезпечення економічної безпеки. Служба економічної безпеки підприємства у забезпеченні його конкурентоспроможності. Система управління інформаційною безпекою підприємства. Комерційна таємниця підприємства та необхідність її захисту для забезпечення конкурентоспроможності. Роль персоналу у забезпеченні безпеки підприємства.

Джерела інформації: [1, с. 226–243; 2, с. 122–128; 4, с. 202–212].

3. ПРАКТИЧНА РОБОТА

Практичне заняття є формою заняття, яке проводиться в аудиторії та під час якого викладач організує детальний розгляд здобувачами вищої освіти окремих теоретичних положень навчальної дисципліни та формує вміння і навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання відповідно сформульованих завдань. У ході виконання практичних робіт здобувачі оволодівають практичними вміннями. Засобом організації практичної роботи є практичне завдання. Ефективність його виконання здобувачами вищої освіти залежить: а) від чіткого визначення конкретних цілей практичної діяльності; б) відбору необхідних об'єктів; в) розробки прийомів виконання завдання.

За кожною темою здобувачам вищої освіти пропонуються конкретні питання з посиланням на декілька літературних джерел та виконанням практичних завдань. Для забезпечення самостійного вирішення розрахункових завдань по задачах пророблено варіанти вихідних даних. Індивідуальний підхід провадиться за рахунок наведення по кожній темі декількох рефератів, що забезпечує не лише загальне, але й поглиблене ознайомлення з дисципліною.

У ході практичного заняття відбувається проведення попереднього контролю знань, вмінь і навичок здобувачів вищої освіти, здійснюється постановка загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю здобувачів вищої освіти, розв'язування завдань, їх, перевірка та оцінювання.

ТЕМА 1. Конкуренція і конкурентоспроможність у бізнес-середовищі

Питання для обговорення

- 1.1. Сутність, природа та рушійні сили конкуренції.*
- 1.2. Види та форми конкуренції в бізнес-середовищі.*
- 1.3. Сучасні моделі конкуренції.*
- 1.4. Концепція конкурентоспроможності.*

Тести

1. До основних аспектів сутності конкуренції відносяться:

- а) ринкове змагання;
- б) регулювання ринку;
- в) задоволення споживача;
- г) ефективність розподілу ресурсів;
- д) створення інновацій;
- е) все вказане вище.

2. Рушійні сили конкуренції – це:

- а) основні групи впливу, які безпосередньо обумовлюють рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку;
- б) умови та чинники, які безпосередньо обумовлюють рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку;
- в) все вказане вище.

3. Порушення загальноприйнятих правил та норм конкуренції – це:

- а) досконала конкуренція;
- б) недосконала конкуренція;
- в) добросовісна конкуренція;
- г) недобросовісна конкуренція.

4. Конкуренція, яка передбачає суперництво між організаціями за допомогою зниження цін на продукцію,

що випускається, без зміни її споживчих властивостей – це:

- а) цінова конкуренція;
- б) нецінова конкуренція.

5. Тип конкуренції, в якій ринкові відносини контролюються державою або іншими регулюючими органами через закони, нормативи та політики, з метою забезпечення чесної гри, запобігання монополізації та захисту інтересів споживачів і суспільства – це:

- а) вільна конкуренція;
- б) регульована конкуренція.

6. Форма неконтрольованого змагання між суб'єктами ринку, що характеризується відсутністю чітких правил, стратегій і регулювання – це:

- а) цілеспрямована конкуренція;
- б) хаотична конкуренція.

7. Конкуренція, яка передбачає конкурентну боротьбу між товарами-аналогами, що призначені для задоволення однієї і тієї ж потреби, але різняться за ціною та рівнем якості – це:

- а) предметна конкуренція;
- б) функціональна конкуренція.

8. Тип конкуренції, що виникає за умов активної взаємодії ринкових суб'єктів, коли вони фактично змагаються за споживачів, ресурси чи ринкову частку, використовуючи доступні їм переваги, такі як ціна, якість, інновації або сервіс, – це:

- а) реальна конкуренція;
- б) уявна конкуренція.

9. Змагання між суб'єктами, що спеціалізуються на виробництві або наданні одного типу продукції чи послуг, за споживачів, ресурси або ринкову частку в межах одного ринкового сегмента – це:

- а) монопрофільна конкуренція;
- б) поліпрофільна конкуренція.

10. До ключових аспектів сутності конкурентоспроможності відносяться:

- а) стратегічний підхід;
- б) унікальні переваги;
- в) ефективність використання ресурсів;
- г) гнучкість і адаптивність;
- д) задоволення потреб споживачів;
- е) все вказане вище.

Завдання для самоперевірки

Завдання 1. Визначити відповідність підходів до визначення конкуренції як економічної категорії їх характеристиці.

№ з/п	Підхід	Характеристика
1 ____	1. Конкуренція – певна дія на ринку	А) Підхід характерний для класичної економічної теорії
2 ____	2. Конкуренція – елемент ринкового механізму, що дозволяє забезпечити узгодження попиту та пропозиції	Б) Підхід заснований на розумінні конкуренції як суперництва за досягнення найкращих результатів у бізнесі
3 ____	3. Конкуренція – один з основних оціночних економічних критеріїв	В) Підхід базується на розумінні конкуренції як невід’ємної властивості ринку

Завдання 2. Визначити приналежність чинників конкурентоспроможності до певної групи.

№ з/п	Групи чинників	Чинники
1 ____	1. Внутрішні (ендогенні)	А) Глобальні тенденції
2 ____		Б) Конкурентне середовище
3 ____		В) Рівень управління
4 ____		Г) Культура та мотивація персоналу
5 ____	2. Зовнішні (екзогенні)	Д) Економічна ефективність
6 ____		Е) Інноваційність
7 ____		Є) Регулювання держави
8 ____		Ж) Ринкові тенденції

Завдання 3. Визначити відповідність показників чинникам конкурентоспроможності.

№ з/п	Чинники	Показники
1____	Економічна ефективність	А) Командна робота, лояльність, кваліфікація
2____	Інноваційність	Б) Продуктивність праці, собівартість продукції, рівень витрат
3____	Рівень управління	В) Якість стратегічного планування, адаптація до ринку, лідерство
4____	Культура та мотивація персоналу	Г) Впровадження нових технологій, патентів, модернізація процесів
5____	Конкурентне середовище	Д) Рівень конкуренції, присутність монополій чи олігополій
6____	Ринкові тенденції	Е) Розвиток міжнародної торгівлі, економічні блоки
7____	Регулювання держави	Є) Зміни попиту, переваги споживачів
8____	Глобальні тенденції	Ж) Податки, закони, підтримка експорту

Практична робота

Завдання 1. Аналіз конкурентного середовища.

1. Оберіть конкретний ринок або галузь (наприклад, ринок смартфонів, ресторанний бізнес, логістика тощо).
2. Дослідіть:
 - основних конкурентів на ринку;
 - структуру ринку (монополія, олігополія, досконала конкуренція);
 - основні тенденції розвитку галузі.
3. Результат оформіть у вигляді таблиці або SWOT-аналізу (сильні і слабкі сторони, можливості, загрози).

Завдання 2. Дослідження конкурентних переваг підприємства.

1. Виберіть підприємство або бренд, який є успішним у конкурентному середовищі.

2. Проаналізуйте:

– Чим зумовлена конкурентоспроможність цього підприємства?

– Які стратегії (диференціація, цінове лідерство, фокусування) воно використовує?

– Які інноваційні підходи чи технології впроваджені для підвищення конкурентоспроможності?

3. Представте результати у формі короткої презентації.

Питання для обговорення

1. У чому полягає сутність конкуренції?
2. Які основні аспекти сутності конкуренції?
3. У чому полягає економічна природа конкуренції?
4. Назвіть підходи до визначення конкуренції як економічної категорії.
5. Перерахуйте рушійні сили конкуренції.
6. Наведіть класифікацію основних видів конкуренції.
7. Охарактеризуйте форми недосконалої конкуренції.
8. Охарактеризуйте п'ять сил конкуренції за М. Портером.
9. У чому полягає сутність конкурентоспроможності?
10. Які ключові аспекти сутності конкурентоспроможності?

Теми рефератів

1. Ринок як спільнота конкуруючих компаній.
2. Цінова та нецінова конкуренція.
3. Конкурентоспроможність економіки країни в системі сучасних світогосподарських зв'язків.

Питання для самостійного вивчення

1. Основні знаки конкуренції.
2. Концепція конкуренції та її роль у розвитку економіки.
3. Конкуренція: економічна сутність та еволюція поглядів.

ТЕМА 2. Конкурентоспроможність та її оцінка

Питання для обговорення

- 2.1. *Конкурентний потенціал підприємства: сутність та можливості реалізації.*
- 2.2. *Оцінка конкурентоспроможності підприємства.*
- 2.3. *Оцінка конкурентоспроможності продукції.*
- 2.4. *Оцінка конкурентоспроможності країни.*

Тести

1. Властивість конкурентного потенціалу «Інтегративність» означає, що:

- а) потенціал змінюється залежно від внутрішніх змін (наприклад, модернізація обладнання) і зовнішніх факторів (технологічні інновації, зміни споживчого попиту);
- б) конкурентний потенціал кожного підприємства є індивідуальним, оскільки залежить від особливостей його ресурсної бази, стратегії та управлінських компетенцій;
- в) ефективний конкурентний потенціал спрямований на створення та підтримання унікальної пропозиції, що відрізняється від конкурентів;
- г) конкурентний потенціал охоплює всі ключові ресурси підприємства: матеріальні, фінансові, інтелектуальні, людські, організаційні та технологічні.

2. Властивість конкурентного потенціалу «Динамічність» означає, що:

а) конкурентний потенціал охоплює всі ключові ресурси підприємства: матеріальні, фінансові, інтелектуальні, людські, організаційні та технологічні;

б) конкурентний потенціал кожного підприємства є індивідуальним, оскільки залежить від особливостей його ресурсної бази, стратегії та управлінських компетенцій;

в) ефективний конкурентний потенціал спрямований на створення та підтримання унікальної пропозиції, що відрізняється від конкурентів;

г) потенціал змінюється залежно від внутрішніх змін (наприклад, модернізація обладнання) і зовнішніх факторів (технологічні інновації, зміни споживчого попиту).

3. Властивість конкурентного потенціалу «Унікальність» означає, що:

а) потенціал змінюється залежно від внутрішніх змін (наприклад, модернізація обладнання) і зовнішніх факторів (технологічні інновації, зміни споживчого попиту);

б) конкурентний потенціал охоплює всі ключові ресурси підприємства: матеріальні, фінансові, інтелектуальні, людські, організаційні та технологічні;

в) ефективний конкурентний потенціал спрямований на створення та підтримання унікальної пропозиції, що відрізняється від конкурентів;

г) конкурентний потенціал кожного підприємства є індивідуальним, оскільки залежить від особливостей його ресурсної бази, стратегії та управлінських компетенцій.

4. Властивість конкурентного потенціалу «Орієнтованість на конкурентні переваги» означає, що:

а) конкурентний потенціал охоплює всі ключові ресурси підприємства: матеріальні, фінансові, інтелектуальні, людські, організаційні та технологічні;

б) конкурентний потенціал кожного підприємства є індивідуальним, оскільки залежить від особливостей його ресурсної бази, стратегії та управлінських компетенцій;

в) ефективний конкурентний потенціал спрямований на створення та підтримання унікальної пропозиції, що відрізняється від конкурентів;

г) потенціал змінюється залежно від внутрішніх змін (наприклад, модернізація обладнання) і зовнішніх факторів (технологічні інновації, зміни споживчого попиту).

5. Конкурентний потенціал підприємства включає в себе:

- а) ресурсний потенціал;
- б) інноваційний потенціал;
- в) маркетинговий потенціал;
- г) організаційний;
- д) технологічний;
- е) соціальний;
- є) все вказане вище.

6. Які чинники відносяться до внутрішніх чинників, що впливають на конкурентний потенціал підприємства?

- а) матеріальні ресурси;
- б) фінансові ресурси;
- в) людські ресурси;
- г) інформаційні ресурси;
- д) все вказане вище.

7. Які чинники відносяться до зовнішніх чинників, що впливають на конкурентний потенціал підприємства?

- а) економічні чинники;
- б) політико-правові чинники;
- в) технологічні чинники;
- г) соціокультурні чинники;
- д) конкурентне середовище;
- е) все вказане вище.

8. Які методи використовують для оцінки конкурентного потенціалу підприємства?

- а) SWOT-аналіз;
- б) PEST-аналіз;
- в) бенчмаркінг;
- г) метод фінансових коефіцієнтів;
- д) моделі конкурентоспроможності;
- е) все вказане вище.

9. До ключових показників конкурентоспроможності відносяться:

- а) ринкові показники;
- б) якісні показники;
- в) виробничі показники;
- г) фінансові показники;
- д) все вказане вище.

10. Конкурентоспроможність продукції – це здатність товару:

- а) задовольняти потреби споживачів на рівні, що перевищує аналогічні товари конкурентів;
- б) випереджати конкурентів за якістю, ціною, інноваційністю або іншими ключовими параметрами;
- в) забезпечувати стабільний попит і приносити прибуток підприємству;
- г) все вказане вище.

Завдання для самоперевірки

Завдання 1. Визначити відповідність властивостей конкурентного потенціалу їх характеристики

№ з/п	Властивості конкурентного потенціалу	Характеристика властивостей
1 _____	Інтегративність	Ефективний конкурентний потенціал спрямований на створення та підтримання унікальної пропозиції, що відрізняється від конкурентів

Продовження таблиці

№ з/п	Властивості конкурентного потенціалу	Характеристика властивостей
2_____	Динамічність	Конкурентний потенціал кожного підприємства є індивідуальним, оскільки залежить від особливостей його ресурсної бази, стратегії та управлінських компетенцій
3_____	Унікальність	Конкурентний потенціал охоплює всі ключові ресурси підприємства: матеріальні, фінансові, інтелектуальні, людські, організаційні та технологічні
4_____	Орієнтованість на конкурентні переваги	Потенціал змінюється залежно від внутрішніх змін (наприклад, модернізація обладнання) і зовнішніх факторів (технологічні інновації, зміни споживчого попиту)

Завдання 2. Визначити відповідність етапів оцінки конкурентоспроможності підприємства їх характеристики

№ з/п	Етапи	Характеристика етапів
1_____	1. Визначення цілей оцінки	А) моніторинг результатів впроваджених заходів; коригування планів у разі потреби
2_____	2. Збір даних	Б) визначення необхідності покращення конкурентної позиції; виявлення слабких місць
3_____	3. Аналіз даних	В) використання обраних методик (SWOT, фінансовий аналіз, бенчмаркінг тощо); формування висновків і рекомендацій
4_____	4. Розробка стратегії покращення	Г) аналіз внутрішніх показників (фінанси, виробництво, персонал); аналіз зовнішнього середовища (ринок, конкуренти)
5_____	5. Контроль і коригування	Д) визначення напрямків розвитку; планування заходів для підвищення конкурентоспроможності

Завдання 3. Визначити відповідність етапів оцінки конкурентоспроможності продукції їх характеристики

№ з/п	Етапи	Характеристика етапів
1 _____	1. Визначення цілей оцінки	А) інформація про конкурентів; вивчення вимог споживачів
2 _____	2. Збір даних	Б) визначення напрямів модернізації продукції; створення плану покращення конкурентних переваг
3 _____	3. Аналіз даних	В) пошук шляхів підвищення якості продукції; аналіз ринкових позицій
4 _____	4. Розрахунок конкурентоспроможності	Г) використання обраної методики (бальна оцінка, інтегральний показник тощо)
5 _____	5. Формування висновків і рекомендацій	Д) порівняння характеристик продукту; виявлення сильних і слабких сторін

Завдання 4. Визначити відповідність етапів оцінки конкурентоспроможності країни їх характеристики

№ з/п	Етапи	Характеристика етапів
1 _____	1. Визначення цілей оцінки	А) інформація з міжнародних рейтингів та статистики; аналіз національних показників
2 _____	2. Збір даних	Б) визначення сильних і слабких сторін; порівняння з іншими країнами
3 _____	3. Аналіз результатів	В) аналіз позиції країни у глобальному контексті; пошук напрямів для розвитку
4 _____	4. Розробка рекомендацій	Г) стратегічні напрями розвитку; план підвищення конкурентоспроможності

Практична робота

Завдання 1. Вибір об'єкта для оцінки.

1. Оберіть конкретне підприємство або продукт (національне або міжнародне), що функціонує на конкурентному ринку.
2. Коротко опишіть його:
 - галузь діяльності;
 - основних конкурентів;
 - ринкову частку.

Завдання 2. Аналіз чинників конкурентоспроможності.

1. Визначте ключові чинники, що впливають на конкурентоспроможність обраного підприємства або продукту. Розподіліть їх за категоріями:
 - якість продукції;
 - ціна;
 - маркетингова підтримка;
 - інновації;
 - репутація бренду.
2. Проведіть аналіз сильних та слабких сторін підприємства за цими чинниками (SWOT-аналіз).

Завдання 3. Кількісна оцінка конкурентоспроможності.

1. Виберіть два-три підприємства або продукти-конкуренти обраного об'єкта.
2. Використайте методику бальної оцінки:
 - визначте критерії оцінки (наприклад, якість, ціна, інноваційність, доступність);
 - присвойте кожному критерію вагові коефіцієнти;
 - проведіть порівняльний аналіз, оцінюючи за шкалою від 1 до 10;
 - підрахуйте загальну оцінку конкурентоспроможності для кожного об'єкта.

Завдання 4. Розробка рекомендацій.

1. На основі проведеного аналізу та оцінки сформулюйте рекомендації для підвищення конкурентоспроможності обраного підприємства або продукту.

2. Розробіть:

- стратегії покращення слабких сторін;
- можливості для використання сильних сторін;
- конкретні заходи щодо зниження ризиків.

Завдання 5. Презентація результатів.

1. Оформіть результати роботи у вигляді короткого звіту (2–3 сторінки) або презентації (5–7 слайдів).

2. Включіть до звіту:

- короткий опис об'єкта оцінки;
- результати аналізу конкурентоспроможності;
- таблицю порівняльної оцінки;
- рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності.

Питання для обговорення

1. У чому полягає сутність конкурентного потенціалу підприємства?

2. Які можливості реалізації конкурентного потенціалу підприємства?

3. Назвіть та охарактеризуйте основні властивості конкурентного потенціалу.

4. Яка структура конкурентного потенціалу підприємства підприємства?

5. Назвіть та охарактеризуйте внутрішні чинники, що впливають на конкурентний потенціал підприємства.

6. Назвіть та охарактеризуйте зовнішні чинники, що впливають на конкурентний потенціал підприємства.

7. Які показники використовують для оцінка конкурентоспроможності підприємства?

8. Які показники використовують для оцінка конкурентоспроможності продукції?

9. Які показники використовують для оцінка конкурентоспроможності країни?

Теми рефератів

1. Роль конкурентоспроможності у стратегічному розвитку підприємства.

2. Взаємозв'язок конкурентоспроможності продукції та підприємства.

3. Чинники, що впливають на конкурентоспроможність у глобальному середовищі.

Питання для самостійного вивчення

1. Ринковий аналіз конкурентоспроможності товарів і послуг.

2. Роль якості продукції у забезпеченні її конкурентоспроможності.

3. Роль управлінських рішень у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу.

ТЕМА 3. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Питання для обговорення

3.1. Система управління конкурентоспроможністю: поняття та особливості.

3.2. Структура та зміст системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

3.3. Принципи та підходи до управління конкурентоспроможністю.

3.4. Прийняття рішень у системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Тести

1. Властивість системи управління конкурентоспроможністю підприємства «Системний підхід» означає, що:

а) система орієнтована на максимальне задоволення потреб споживачів. Вона передбачає вивчення їхніх очікувань, потреб і поведінки з метою створення продуктів і послуг, що перевершують пропозиції конкурентів;

б) система управління конкурентоспроможністю повинна бути динамічною, тобто здатною швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі (економічні коливання, дії конкурентів, технологічний прогрес, зміни в законодавстві);

в) система враховує всі аспекти діяльності підприємства, що впливають на його конкурентоспроможність: якість продукції, ефективність управління, маркетингові стратегії, фінансову стійкість, мотивацію персоналу, використання ресурсів і вплив на навколишнє середовище;

г) система управління конкурентоспроможністю інтегрує всі функції підприємства (маркетинг, виробництво, фінанси, управління персоналом тощо) у єдиний механізм. Такий підхід забезпечує синергію між різними елементами діяльності, що сприяє підвищенню загальної ефективності підприємства.

2. Властивість системи управління конкурентоспроможністю підприємства «Орієнтація на споживача» означає, що:

а) система управління конкурентоспроможністю повинна бути динамічною, тобто здатною швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі (економічні коливання, дії конкурентів, технологічний прогрес, зміни в законодавстві);

б) система орієнтована на максимальне задоволення потреб споживачів. Вона передбачає вивчення їхніх очікувань, потреб і поведінки з метою створення продуктів і послуг, що перевершують пропозиції конкурентів;

в) система управління конкурентоспроможністю інтегрує всі функції підприємства (маркетинг, виробництво, фінанси, управління персоналом тощо) у єдиний механізм. Такий підхід забезпечує синергію між різними елементами діяльності, що сприяє підвищенню загальної ефективності підприємства;

г) система враховує всі аспекти діяльності підприємства, що впливають на його конкурентоспроможність: якість продукції, ефективність управління, маркетингові стратегії, фінансову стійкість, мотивацію персоналу, використання ресурсів і вплив на навколишнє середовище.

3. Властивість системи управління конкурентоспроможністю підприємства «Гнучкість і адаптивність» означає, що:

а) система враховує всі аспекти діяльності підприємства, що впливають на його конкурентоспроможність: якість продукції, ефективність управління, маркетингові стратегії, фінансову стійкість, мотивацію персоналу, використання ресурсів і вплив на навколишнє середовище;

б) система управління конкурентоспроможністю повинна бути динамічною, тобто здатною швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі (економічні коливання, дії конкурентів, технологічний прогрес, зміни в законодавстві);

в) система орієнтована на максимальне задоволення потреб споживачів. Вона передбачає вивчення їхніх очікувань, потреб і поведінки з метою створення продуктів і послуг, що перевершують пропозиції конкурентів;

г) система управління конкурентоспроможністю інтегрує всі функції підприємства (маркетинг, виробництво, фінанси, управління персоналом тощо) у єдиний механізм. Такий підхід забезпечує синергію між різними елементами діяльності, що сприяє підвищенню загальної ефективності підприємства.

4. Властивість системи управління конкурентоспроможністю підприємства «Орієнтація на стійкі конкурентні переваги» означає, що:

а) система управління конкурентоспроможністю активно використовує цифрові технології, такі як: системи управління даними (CRM, ERP); аналітичні інструменти для оцінки ринку та конкурентів; автоматизація бізнес-процесів; інструменти онлайн-просування і маркетингу;

б) управління конкурентоспроможністю враховує зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства: ринкові тенденції; дії конкурентів; економічні, політичні та соціальні зміни; впровадження міжнародних стандартів;

в) система спрямована на створення довгострокових конкурентних переваг, які є унікальними та важко повторюваними конкурентами;

г) система орієнтована на досягнення максимальних результатів з мінімальними витратами.

5. Властивість системи управління конкурентоспроможністю підприємства «Використання сучасних технологій» означає, що:

а) управління конкурентоспроможністю враховує зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства: ринкові тенденції; дії конкурентів; економічні, політичні та соціальні зміни; впровадження міжнародних стандартів;

б) система управління конкурентоспроможністю активно використовує цифрові технології, такі як: системи управління даними (CRM, ERP); аналітичні інструменти для оцінки ринку та конкурентів; автоматизація бізнес-процесів; інструменти онлайн-просування і маркетингу;

в) система спрямована на створення довгострокових конкурентних переваг, які є унікальними та важко повторюваними конкурентами;

г) система орієнтована на досягнення максимальних результатів з мінімальними витратами.

6. Властивість системи управління конкурентоспроможністю підприємства «Пріоритет ефективності» означає, що:

а) система орієнтована на досягнення максимальних результатів з мінімальними витратами;

б) управління конкурентоспроможністю враховує зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства: ринкові тенденції; дії конкурентів; економічні, політичні та соціальні зміни; впровадження міжнародних стандартів;

в) система спрямована на створення довгострокових конкурентних переваг, які є унікальними та важко повторюваними конкурентами;

г) система управління конкурентоспроможністю активно використовує цифрові технології, такі як: системи управління даними (CRM, ERP); аналітичні інструменти для оцінки ринку та конкурентів; автоматизація бізнес-процесів; інструменти онлайн-просування і маркетингу.

7. Впровадження інноваційних рішень є ключовим принципом, який дозволяє підприємству створювати нові ринкові ніші та забезпечувати довгострокові конкурентні переваги – це принцип управління конкурентоспроможністю:

а) інноваційність;

б) комплексність;

в) пріоритет ефективності;

г) сталість;

д) орієнтація на конкурентні переваги.

8. Урахування всіх чинників, які впливають на конкурентоспроможність, включаючи внутрішні ресурси (трудові, матеріальні, фінансові) та зовнішнє середовище (ринкові умови, конкуренцію, законодавство) – це принцип управління конкурентоспроможністю:

а) інноваційність;

б) комплексність;

- в) пріоритет ефективності;
- г) сталість;
- д) орієнтація на конкурентні переваги.

9. Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності через дотримання принципів сталого розвитку: економічна стабільність, екологічна відповідальність, соціальна відповідальність – це принцип управління конкурентоспроможністю:

- а) пріоритет ефективності;
- б) орієнтація на конкурентні переваги;
- в) інноваційність;
- г) сталість;
- д) комплексність.

10. Управління зосереджене на створенні унікальних конкурентних переваг, які важко відтворити або скопіювати конкурентами – це принцип управління конкурентоспроможністю:

- а) пріоритет ефективності;
- б) орієнтація на конкурентні переваги;
- в) інноваційність;
- г) сталість;
- д) комплексність.

Завдання для самоперевірки

Завдання 1. Установити відповідність складових системи управління конкурентоспроможністю їх характеристиці.

№ з/п	Складові	Характеристика складових
1	Стратегічне управління	А) – визначення місії, бачення і стратегічних цілей підприємства; – розробка конкурентних стратегій (лідерство за витратами, диференціація, фокусування на ніші); – аналіз зовнішнього середовища (ринкові тенденції, конкуренти, макроекономічні чинники);

Продовження таблиці

№ з/п	Складові	Характеристика складових
		– SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз
2	Операційне управління	Б) – аналіз потреб і очікувань споживачів; – розробка маркетингових стратегій для формування попиту та підтримки лояльності клієнтів; – формування унікальної торгової пропозиції (USP)
3	Маркетинг і управління ринком	В) – управління витратами та інвестиціями в конкурентоспроможність; – оцінка фінансових ризиків і їх мінімізація; – розробка моделей оптимізації фінансових ресурсів
4	Інноваційний розвиток	Г) – постійне оцінювання досягнення поставлених цілей; – використання KPI (ключових показників ефективності) для вимірювання успіху стратегій; – гнучке коригування планів залежно від змін ринкової ситуації
5	Управління персоналом	Д) – підвищення кваліфікації працівників; – формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації та ефективність; – мотивація персоналу для досягнення стратегічних цілей
6	Фінансовий менеджмент	Е) – впровадження нових технологій, продуктів і послуг; – розвиток цифрових технологій і автоматизація процесів; – розробка інноваційних бізнес-моделей
7	Моніторинг і контроль	Є) – забезпечення ефективного функціонування бізнес-процесів; – оптимізація виробництва, зменшення витрат, підвищення продуктивності; – забезпечення якості продукції відповідно до очікувань споживачів

Завдання 2. Установити відповідність особливостей системи управління конкурентоспроможністю їх характеристики.

№ з/п	Особливість	Характеристика особливості
1 _____	Системний підхід	А) Система враховує всі аспекти діяльності підприємства, що впливають на його конкурентоспроможність: якість продукції, ефективність управління, маркетингові стратегії, фінансову стійкість, мотивацію персоналу, використання ресурсів і вплив на навколишнє середовище
2 _____	Орієнтація на споживача	Б) Система управління конкурентоспроможністю повинна бути динамічною, тобто здатною швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі (економічні коливання, дії конкурентів, технологічний прогрес, зміни в законодавстві). Ця особливість передбачає постійний моніторинг ринку та готовність до швидкого прийняття управлінських рішень
3 _____	Гнучкість і адаптивність	В) Управління конкурентоспроможністю враховує зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства: ринкові тенденції; дії конкурентів; економічні, політичні та соціальні зміни; впровадження міжнародних стандартів
4 _____	Інноваційність	Г) Однією з ключових особливостей є постійний пошук і впровадження інновацій, як у продуктах і послугах, так і в процесах. Інноваційність забезпечує підприємству можливість випереджати конкурентів і створювати нові ринкові ніші
5 _____	Комплексність	Д) Система орієнтована на максимальне задоволення потреб споживачів. Вона передбачає вивчення їхніх очікувань, потреб і поведінки з метою створення продуктів і послуг, що перевершують пропозиції конкурентів
6 _____	Орієнтація на стійкі конкурентні переваги	Е) Система спрямована на створення довгострокових конкурентних переваг, які є унікальними та важко повторюваними конкурентами. Це може бути: інноваційна продукція; високий рівень обслуговування клієнтів; ефективна організація виробництва; сильний бренд і репутація

№ з/п	Особливість	Характеристика особливості
7____	Використання сучасних технологій	Є) Система управління конкурентоспроможністю активно використовує цифрові технології, такі як: системи управління даними (CRM, ERP); аналітичні інструменти для оцінки ринку та конкурентів; автоматизація бізнес-процесів; інструменти онлайн-просування і маркетингу
8____	Пріоритет ефективності	Ж) Система орієнтована на досягнення максимальних результатів з мінімальними витратами
9____	Взаємозв'язок із зовнішнім середовищем	З) Ефективне управління конкурентоспроможністю передбачає інтеграцію довгострокових стратегічних цілей з короткостроковими операційними завданнями. Це забезпечує узгодженість дій на всіх рівнях управління
10____	Мотивація персоналу	Й) Система враховує важливість людського фактора у досягненні конкурентоспроможності
11____	Контроль і моніторинг	К) Система управління конкурентоспроможністю інтегрує всі функції підприємства (маркетинг, виробництво, фінанси, управління персоналом тощо) у єдиний механізм. Такий підхід забезпечує синергію між різними елементами діяльності, що сприяє підвищенню загальної ефективності підприємства
12____	Орієнтація на сталий розвиток	Л) Постійне оцінювання результатів і контроль виконання стратегій є ключовими для успішного управління. Система передбачає регулярний аналіз досягнень і внесення коригувань до планів залежно від реальної ситуації на ринку
13____	Використання аналітичних інструментів	М) Система активно використовує інструменти стратегічного аналізу, такі як: SWOT-аналіз; PESTEL-аналіз; аналіз конкурентів (5 сил Портера); матриця BCG та інші
14____	Інтеграція стратегічного і тактичного управління	Н) Сучасна система управління конкурентоспроможністю враховує принципи сталого розвитку: екологічна відповідальність; соціальна відповідальність; довгострокова економічна стабільність

Завдання 3. Установити відповідність принципів управління конкурентоспроможністю їх характеристики.

№ з/п	Принципи	Характеристика принципів
1 ____	Системність	А) Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності через дотримання принципів сталого розвитку: економічна стабільність, екологічна відповідальність, соціальна відповідальність
2 ____	Гнучкість	Б) Система управління повинна бути здатною швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, такі як економічні кризи, нові технології, зміни у споживчих перевагах
3 ____	Адаптивність	В) Забезпечується через регулярний моніторинг ринку та аналіз конкурентного середовища
4 ____	Орієнтація на споживача	Г) Управління конкурентоспроможністю охоплює всі аспекти діяльності підприємства: виробництво, маркетинг, фінанси, інновації, управління персоналом тощо. Системний підхід передбачає взаємозв'язок та координацію між усіма елементами системи для досягнення синергії
5 ____	Інноваційність	Д) Впровадження інноваційних рішень є ключовим принципом, який дозволяє підприємству створювати нові ринкові ніші та забезпечувати довгострокові конкурентні переваги
6 ____	Комплексність	Е) Управління зосереджене на створенні унікальних конкурентних переваг, які важко відтворити або скопіювати конкурентами
7 ____	Пріоритет ефективності	Є) Управління спрямоване на досягнення максимально можливих результатів при оптимальних витратах. Це включає раціональне використання ресурсів, оптимізацію витрат і підвищення продуктивності
8 ____	Сталість	Ж) Урахування всіх чинників, які впливають на конкурентоспроможність, включаючи внутрішні ресурси (трудові, матеріальні, фінансові) та зовнішнє середовище (ринкові умови, конкуренцію, законодавство)

№ з/п	Принципи	Характеристика принципів
9	Орієнтація на конкурентні переваги	3) Управління конкурентоспроможністю спрямоване на задоволення потреб споживачів. Це досягається шляхом вивчення очікувань клієнтів, забезпечення високої якості продукції та послуг

Завдання 4. Установити відповідність підходів до управління конкурентоспроможністю їх характеристиці.

№ з/п	Підхід	Характеристика підходу
1	Стратегічний підхід	А) – базується на впровадженні цифрових технологій у всі аспекти діяльності підприємства; – використання автоматизації, аналітики даних, систем CRM, ERP для підвищення ефективності управління
2	Тактичний підхід	Б) – фокусується на середньострокових цілях, які реалізують стратегічні плани; – забезпечує узгодженість між різними функціональними підрозділами підприємства; – включає розробку програм маркетингу, планування виробництва, управління логістикою тощо
3	Операційний підхід	В) – орієнтований на формування довгострокових цілей і визначення шляхів їх досягнення; – включає стратегічний аналіз ринку, конкурентного середовища, сильних і слабких сторін підприємства; – основні інструменти: SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, матриця BCG, аналіз п'яти сил Портера
4	Інноваційний підхід	Г) – орієнтований на досягнення економічних результатів із врахуванням екологічних і соціальних аспектів; – включає екологічно чисті технології, соціальні програми для працівників і споживачів

№ з/п	Підхід	Характеристика підходу
5	Маркетинговий підхід	Д) – передбачає впровадження новітніх технологій, продуктів, бізнес-моделей; – спрямований на створення інноваційних конкурентних переваг; – акцент на інвестиціях у R&D
6	Орієнтований на ресурси підхід	Е) – передбачає оптимальне використання ресурсів підприємства для підвищення його конкурентоспроможності; – включає управління людським капіталом, фінансовими, матеріальними та інформаційними ресурсами
7	Підхід на основі сталого розвитку	Є) – зосереджений на короткострокових цілях і щоденній діяльності підприємства; – забезпечує реалізацію конкретних заходів, спрямованих на підвищення якості продукції, оптимізацію витрат та підвищення продуктивності
8	Цифровий підхід	Ж) – орієнтований на вивчення та задоволення потреб споживачів; – використовуються інструменти сегментації ринку, позиціонування продуктів, аналіз конкурентів; – включає побудову сильного бренду та формування лояльності клієнтів

Практична робота

Завдання 1. Аналіз системи управління конкурентоспроможністю.

1. Виберіть конкретне підприємство (реальне або умовне) для аналізу.

2. Опишіть основні складові його системи управління конкурентоспроможністю:

- організаційна структура;

- інструменти управління конкурентоспроможністю;
 - стратегії забезпечення конкурентних переваг.
3. Визначте, які ресурси та механізми підприємство використовує для підтримки своєї конкурентоспроможності.

Завдання 2. SWOT-аналіз системи управління.

1. Виконайте SWOT-аналіз обраного підприємства:
 - визначте його сильні та слабкі сторони у системі управління конкурентоспроможністю;
 - вкажіть можливості та загрози зовнішнього середовища.
2. Результати оформіть у вигляді таблиці.

Завдання 3. Оцінка ефективності системи управління.

1. Оцініть ефективність системи управління конкурентоспроможністю підприємства за такими критеріями:
 - рівень реалізації стратегічних цілей;
 - використання інноваційних інструментів;
 - гнучкість управлінських рішень;
 - ефективність маркетингових стратегій.
2. Використайте бальну шкалу (наприклад, від 1 до 10) для оцінювання кожного критерію. Результати оформіть у вигляді таблиці.

Завдання 4. Розробка заходів для вдосконалення.

1. На основі проведеного аналізу сформулюйте рекомендації для покращення системи управління конкурентоспроможністю:
 - запропонуйте зміни у стратегіях управління;
 - розробіть інструменти для моніторингу та оцінки результативності;
 - опишіть можливості впровадження інновацій у систему управління.
2. Підготуйте план заходів із зазначенням строків виконання та очікуваних результатів.

Завдання 5. Розробка стратегії управління конкурентоспроможністю.

1. Розробіть нову або вдоскональте існуючу стратегію управління конкурентоспроможністю для обраного підприємства:

- визначте цілі та пріоритети стратегії;
- оберіть підходи (наприклад, стратегія лідерства за витратами, диференціація, фокусування);
- запропонуйте конкретні дії для реалізації.

2. Оформіть стратегію у вигляді презентації або плану (2–3 сторінки).

Питання для обговорення

1. Охарактеризуйте поняття системи управління конкурентоспроможністю.

2. Які особливості системи управління конкурентоспроможністю?

3. Охарактеризуйте структуру системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

4. Охарактеризуйте зміст системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

5. Назвіть принципи управління конкурентоспроможністю.

6. Охарактеризуйте підходи до управління конкурентоспроможністю.

7. Назвіть етапи прийняття рішень у системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

8. Охарактеризуйте методи прийняття рішень у системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Теми рефератів

1. Підходи до управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах.

2. Інноваційний розвиток як основа конкурентоспроможності підприємства.

3. Вплив зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства.

Питання для самостійного вивчення

1. Маркетингові стратегії в управлінні конкурентоспроможністю.

2. Управління ресурсами підприємства для підвищення його конкурентоспроможності.

3. Аналіз конкурентоспроможності підприємства: методи та інструменти.

ТЕМА 4. Конкурентне середовище підприємства: сутність та аналіз

Питання для обговорення

4.1. Структура та характеристика конкурентного середовища підприємства.

4.2. Порядок проведення аналізу стану конкуренції на товарному ринку.

4.3. Структура та основні етапи конкурентного аналізу.

4.4. Конкурентна карта ринку: зміст та принципи побудови.

Тести

1. До елементів конкурентного середовища відносяться:

- а) безпосередні конкуренти;
- б) потенційні конкуренти;
- в) замінники (субститути);
- г) споживачі, постачальники;
- д) державні органи та регуляторне середовище;

- е) партнери та суміжні суб'єкти;
- є) все вказане вище.

2. Безпосередні конкуренти – це:

а) компанії, що можуть увійти на ринок у майбутньому. Вони створюють загрозу через можливість змінити ринковий баланс. Бар'єри входу, такі як високі витрати на запуск, технологічні вимоги та правові обмеження, впливають на інтенсивність цієї загрози;

б) організації, що працюють у суміжних галузях або в межах одного ланцюга створення вартості;

в) підприємства, що діють у межах того ж самого ринку і пропонують подібні товари чи послуги. Вони змагаються за ринкову частку через якість продукції, цінову політику, обслуговування та інші чинники.

3. SWOT-аналіз – це:

а) оцінка зовнішніх чинників, які впливають на підприємство: політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових;

б) оцінка ключових характеристик продукту або послуги, що забезпечують перевагу над конкурентами (якість, ціна, бренд, унікальні технології);

в) визначення сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін, а також зовнішніх можливостей (Opportunities) та загроз (Threats);

г) порівняння результатів діяльності компанії з найкращими практиками у галузі для виявлення можливостей вдосконалення.

4. PESTEL-аналіз – це:

а) порівняння результатів діяльності компанії з найкращими практиками у галузі для виявлення можливостей вдосконалення;

б) оцінка ключових характеристик продукту або послуги, що забезпечують перевагу над конкурентами (якість, ціна, бренд, унікальні технології);

в) визначення сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін, а також зовнішніх можливостей (Opportunities) та загроз (Threats);

г) оцінка зовнішніх чинників, які впливають на підприємство: політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових.

5. Аналіз конкурентних переваг – це:

а) порівняння результатів діяльності компанії з найкращими практиками у галузі для виявлення можливостей вдосконалення;

б) визначення сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін, а також зовнішніх можливостей (Opportunities) та загроз (Threats);

в) оцінка ключових характеристик продукту або послуги, що забезпечують перевагу над конкурентами (якість, ціна, бренд, унікальні технології);

г) оцінка зовнішніх чинників, які впливають на підприємство: політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових.

6. Бенчмаркінг – це:

а) визначення сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін, а також зовнішніх можливостей (Opportunities) та загроз (Threats);

б) оцінка ключових характеристик продукту або послуги, що забезпечують перевагу над конкурентами (якість, ціна, бренд, унікальні технології);

в) порівняння результатів діяльності компанії з найкращими практиками у галузі для виявлення можливостей вдосконалення;

г) оцінка зовнішніх чинників, які впливають на підприємство: політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових.

7. До компонентів конкурентної карти відносяться:

а) сегментація ринку: визначення основних груп споживачів та їх характеристик;

б) ідентифікація конкурентів: визначення основних гравців у галузі, їх продуктів та ринкових часток;

в) параметри конкурентного аналізу: оцінка таких факторів, як ціна, якість, інноваційність, сервіс та інші характеристики продукції або послуг;

г) аналіз споживачів: розуміння потреб, очікувань і задоволеності клієнтів;

д) позиціонування на ринку: візуалізація позицій компанії та її конкурентів у визначених сегментах ринку;

є) все вказане вище.

8. До методів збору інформації для побудови карти відносяться:

а) маркетингові дослідження (опитування, інтерв'ю, фокус-групи);

б) аналіз відкритих джерел (фінансові звіти, публікації, сайти конкурентів);

в) спостереження за діяльністю конкурентів (ціни, рекламні кампанії, нові продукти);

г) внутрішній аналіз продажів та зворотного зв'язку від клієнтів;

д) все вказане вище.

9. Вибір тих параметрів, які є найбільш важливими для споживачів і визначають конкурентоспроможність у галузі – це принцип побудови конкурентної карти ринку:

а) чіткість цілей;

б) актуальність даних;

в) релевантність критеріїв аналізу;

г) об'єктивність оцінки;

д) простота та наочність.

10. Створення зрозумілих і легких для інтерпретації графіків та таблиць – це принцип побудови конкурентної карти ринку:

а) об'єктивність оцінки;

- б) актуальність даних;
- в) релевантність критеріїв аналізу;
- г) чіткість цілей;
- д) простота та наочність.

Завдання для самоперевірки

Завдання 1. Установити відповідність елементів конкурентного середовища підприємства їх характеристики.

№ з/п	Елементи конкурентного середовища	Характеристика елементів
1 ____	Безпосередні конкуренти	А) Це товари або послуги, які можуть задовольняти ті самі потреби споживачів, але іншими способами. Замінники часто з'являються через технологічні інновації або зміни уподобань споживачів
2 ____	Потенційні конкуренти	Б) Це компанії, що можуть увійти на ринок у майбутньому. Вони створюють загрозу через можливість змінити ринковий баланс. Бар'єри входу, такі як високі витрати на запуск, технологічні вимоги та правові обмеження, впливають на інтенсивність цієї загрози
3 ____	Замінники (субститути)	В) Це суб'єкти, які забезпечують ресурси для виробництва продукції. Їхня сила залежить від ступеня залежності підприємства від конкретних постачальників, рівня конкуренції серед них та доступності ресурсів
4 ____	Споживачі	Г) Ключова група, від якої залежить попит на продукцію чи послуги підприємства. Споживачі впливають на політику компанії через свої очікування щодо ціни, якості, сервісу та інновацій
5 ____	Постачальники	Д) Це організації, що працюють у суміжних галузях або в межах одного ланцюга створення вартості. Партнерство з ними може сприяти взаємній вигоді та зміцненню ринкових позицій

№ з/п	Елементи конкурентного середовища	Характеристика елементів
6	Державні органи та регуляторне середовище	Е) Роль держави в конкурентному середовищі полягає у створенні нормативних умов для ведення бізнесу. Регулювання може стосуватися як антимонопольного законодавства, так і питань захисту прав споживачів та екологічних стандартів
7	Партнери та суміжні суб'єкти	Є) Це підприємства, що діють у межах того ж самого ринку і пропонують подібні товари чи послуги. Вони змагаються за ринкову частку через якість продукції, цінову політику, обслуговування та інші чинники

Завдання 2. Установити відповідність етапів аналізу стану конкуренції на товарному ринку їх характеристики.

№ з/п	Етапи	Характеристика етапу
1	1. Постановка цілей аналізу	А) Включає вивчення ринкової ситуації, збору даних про ключових гравців і чинників, які впливають на конкуренцію
2	2. Збір і аналіз інформації про ринок	Б) На основі зібраних даних та проведеного аналізу розробляються стратегії для зміцнення ринкових позицій підприємства
3	3. Оцінка конкурентного середовища	В) Остаточний етап передбачає постійний контроль за виконанням розроблених стратегій і адаптацію до змін на ринку: 1. Моніторинг ключових показників. 2. Оцінка ефективності стратегії
4	4. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства	Г) Проводиться внутрішній аудит підприємства для виявлення його конкурентоспроможності: – аналіз продуктового портфеля; – фінансовий аналіз; – оцінка маркетингових стратегій; – оцінка ресурсів підприємства

№ з/п	Етапи	Характеристика етапу
5 _____	5. Виявлення тенденцій і прогнозування розвитку ринку	Д) Цей етап включає аналіз динаміки ринку та прогнозування майбутніх змін: 1. Оцінка тенденцій. 2. Прогнозування
6 _____	6. Формування рекомендацій та стратегій	Е) Визначення основних цілей
7 _____	7. Моніторинг та коригування стратегії	Є) Для оцінки рівня конкуренції використовують різні методики: – модель п'яти сил Портера; – SWOT-аналіз; – PESTEL-аналіз; – аналіз ринкової частки

Завдання 3. Установити відповідність етапів конкурентного аналізу їх характеристиці.

№ з/п	Етапи	Характеристика етапу
1 _____	1. Визначення цілей аналізу	А) – первинні дані: опитування клієнтів, інтерв'ю з партнерами, спостереження за діяльністю конкурентів; – вторинні дані: звіти, аналітичні дослідження, відкриті джерела (сайти конкурентів, ЗМІ)
2 _____	2. Збір даних	Б) Необхідно чітко сформулювати цілі дослідження, які можуть включати: – виявлення конкурентних переваг; – оцінку загроз для ринкової позиції підприємства; – пошук нових можливостей для розвитку
3 _____	3. Сегментація конкурентів	В) – розподіл конкурентів за категоріями залежно від масштабу діяльності, рівня впливу та ринкової стратегії; – визначення ключових гравців у кожному сегменті

№ з/п	Етапи	Характеристика етапу
4 _____	4. Порівняльний аналіз (бенчмаркінг)	Г) – постійний аналіз динаміки змін у конкурентному середовищі; – адаптація стратегій залежно від ринкових умов
5 _____	5. Аналіз сильних і слабких сторін (SWOT-аналіз)	Д) – сильні сторони: фактори, які надають конкуренту перевагу на ринку; – слабкі сторони: аспекти, які обмежують його конкурентоспроможність; – можливості: зовнішні фактори, які сприяють розвитку бізнесу; – загрози: зовнішні умови, що можуть негативно вплинути на діяльність
6 _____	6. Оцінка конкурентного середовища	Е) – використання моделі п'яти сил Портера для оцінки: рівня конкуренції між існуючими гравцями, загрози з боку нових учасників ринку, сили постачальників, впливу покупців, ризику появи замінників
7 _____	7. Формування стратегій реагування	Є) – оцінка продуктивності конкурентів у ключових аспектах (ціна, якість, обслуговування, інновації); – виявлення найкращих практик, які можна впровадити у власній діяльності
8 _____	8. Моніторинг і контроль	Ж) – розробка стратегій для посилення конкурентних переваг (наприклад, інновації, зниження витрат, підвищення якості продукції); – визначення дій для мінімізації впливу слабких сторін та загроз

Завдання 4. Установити відповідність принципів побудови конкурентної карти ринку їх характеристики.

№ з/п	Принципи	Характеристика принципів
1_____	Чіткість цілей	Збір тільки актуальної та достовірної інформації. Постійне оновлення карти в залежності від змін на ринку
2_____	Актуальність даних	Створення зрозумілих і легких для інтерпретації графіків та таблиць
3_____	Релевантність критеріїв аналізу	Визначення основної мети створення карти (аналіз конкуренції, пошук нових ринкових можливостей, розробка стратегії)
4_____	Об'єктивність оцінки	Використання незалежних джерел інформації Уникнення упереджених висновків
5_____	Простота та наочність	Вибір тих параметрів, які є найбільш важливими для споживачів і визначають конкурентоспроможність у галузі

Практична робота

Завдання 1. Вибір підприємства та опис ринку.

1. Виберіть конкретне підприємство (реальне або умовне) для аналізу.
2. Опишіть:
 - основну сферу діяльності підприємства;
 - ринок, на якому воно функціонує (локальний, національний, міжнародний);
 - головних конкурентів.

Завдання 2. Аналіз конкурентного середовища за моделлю Портера.

1. Використайте модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера для аналізу конкурентного середовища обраного підприємства:
 - інтенсивність конкуренції серед існуючих гравців;

- загроза появи нових конкурентів;
- сила постачальників;
- сила покупців (споживачів);
- загроза замінників (альтернативної продукції).

2. Результати оформіть у вигляді діаграми або таблиці з поясненнями.

Завдання 3. SWOT-аналіз.

1. Проведіть SWOT-аналіз для підприємства:
 - сильні сторони (внутрішні переваги);
 - слабкі сторони (внутрішні недоліки);
 - можливості (зовнішні фактори, що сприяють розвитку);
 - загрози (зовнішні чинники, які можуть зашкодити діяльності).
2. Представте результати у вигляді структурованої таблиці.

Завдання 4. Оцінка конкурентоспроможності підприємства.

1. Використайте метод бальної оцінки для аналізу конкурентоспроможності обраного підприємства порівняно з основними конкурентами:
 - визначте критерії оцінки (наприклад, якість продукції, цінова політика, інноваційність, маркетингова активність);
 - оцініть кожен критерій за шкалою від 1 до 10;
 - підрахуйте загальну оцінку для підприємства та конкурентів.
2. Зробіть висновки про конкурентоспроможність підприємства.

Завдання 5. Розробка рекомендацій.

1. На основі проведеного аналізу запропонуйте:
 - способи посилення сильних сторін підприємства;
 - заходи для подолання слабких сторін;
 - використання зовнішніх можливостей;
 - протидію потенційним загрозам.

2. Оформіть рекомендації у вигляді короткого плану (2–3 сторінки) або презентації.

Питання для обговорення

1. Охарактеризуйте структуру конкурентного середовища підприємства.

2. Назвіть основні характеристики конкурентного середовища підприємства.

3. Опишіть порядок проведення аналізу стану конкуренції на товарному ринку.

4. Охарактеризуйте структуру конкурентного аналізу.

5. Назвіть та охарактеризуйте основні етапи конкурентного аналізу.

6. Опишіть зміст конкурентної карти ринку.

7. Охарактеризуйте принципи побудови конкурентної карти ринку.

Теми рефератів

1. Місце маркетингових досліджень у вивченні конкурентного середовища.

2. Вплив глобалізації на конкурентне середовище підприємств.

3. Роль державного регулювання в конкурентному середовищі.

Питання для самостійного вивчення

1. Аналіз бар'єрів входу на ринок у контексті конкурентного середовища.

2. Конкурентне середовище в умовах цифрової трансформації економіки.

3. Порівняльний аналіз методів аналізу конкурентного середовища у різних галузях.

ТЕМА 5. Державне регулювання конкурентоспроможності підприємств

Питання для обговорення

5.1. Форми та методи державного регулювання конкурентоспроможності підприємств.

5.2. Зарубіжний досвід державного регулювання конкурентоспроможності підприємств.

5.2.1. Антимонопольне законодавство.

5.2.2. Захист прав споживачів.

5.2.3. Стандартизація у забезпеченні конкурентоспроможності.

5.2.4. Підтвердження відповідності у забезпеченні конкурентоспроможності продукції.

5.3. Державне регулювання конкурентоспроможності підприємств в Україні.

5.3.1. Антимонопольне законодавство.

5.3.2. Захист прав споживачів.

5.3.3. Технічне регулювання у забезпеченні конкурентоспроможності.

Тести

1. Який основний елемент економічного розвитку країни визначено в тексті?

- а) рівень податкового навантаження;
- б) конкурентоспроможність підприємств;
- в) інфраструктурний розвиток;
- г) інвестиційна активність.

2. Що є прикладом нормативно-правового регулювання конкурентоспроможності?

- а) надання податкових пільг;
- б) створення технопарків;
- в) прийняття антимонопольного законодавства;
- г) організація виставок для експорту.

3. Який метод відноситься до економічних методів державного регулювання?

- а) регулювання ринкових умов;
- б) надання податкових пільг;
- в) контроль монопольного становища;
- г) розробка технічних регламентів.

4. Що є одним із завдань інноваційних стимулів?

- а) забезпечення прозорості ринку;
- б) стимулювання співпраці бізнесу та наукових установ;
- в) розвиток державних фінансових інституцій;
- г) встановлення стандартів якості продукції.

5. Який виклик у сфері державного регулювання згадується в тексті?

- а) надмірна інтеграція з ЄС;
- б) відсутність інфраструктури якості;
- в) корупційні ризики;
- г) високий рівень фінансування програм.

6. Що є метою державного регулювання конкурентоспроможності підприємств?

- а) створення монополій;
- б) забезпечення рівних умов конкуренції;
- в) збільшення державного контролю над бізнесом;
- г) підвищення податкового навантаження.

7. Який приклад інституційної підтримки наведено в тексті?

- а) ліцензування та сертифікація;
- б) створення індустріальних парків;
- в) надання податкових пільг;
- г) контроль монопольного становища.

8. Що належить до інформаційно-аналітичної підтримки?

- а) надання субсидій;
- б) просування експорту;
- в) ліцензування продукції;
- г) контроль за економічною концентрацією.

9. Який з методів використовується для контролю та моніторингу?

- а) організація виставок;
- б) антимонопольний контроль;
- в) підтримка стартапів;
- г) розробка навчальних програм.

10. Яке завдання ставить перед собою податкова політика у межах державного регулювання?

- а) забезпечення монопольного становища великих підприємств;
- б) зменшення податкового навантаження для малого та середнього бізнесу;
- в) встановлення однакових податків для всіх секторів економіки;
- г) контроль за економічною концентрацією.

Завдання для самоперевірки

Завдання 1. Визначити відповідність форм державного регулювання конкурентоспроможності підприємств їх методам.

№ з/п	Форми	Методи
1 _____	Прийняття законодавчих актів	А) Фінансова підтримка стратегічно важливих галузей або підприємств
2 _____	Ліцензування та сертифікація	Б) Створення правового поля для підприємницької діяльності, включаючи антимонопольне законодавство, захист прав споживачів і регулювання інтелектуальної власності
3 _____	Регулювання ринкових умов	В) Встановлення стандартів якості продукції та послуг
4 _____	Податкова політика	Г) Надання податкових пільг для інноваційних підприємств, підтримка малого та середнього бізнесу через зниження податкового навантаження

Продовження таблиці

№ з/п	Форми	Методи
5_____	Дотації та субсидії	Д) Забезпечення прозорості та недопущення дискримінації в доступі до ринків
6_____	Інвестиційні стимули	Е) Залучення приватних інвестицій через пільгові кредити, гарантії та державно-приватне партнерство
7_____	Розвиток інфраструктури	Є) Створення індустріальних парків, бізнес-інкубаторів і технопарків
8_____	Освіта і підготовка кадрів	Ж) Підтримка навчальних програм, орієнтованих на потреби бізнесу, і стимулювання професійної перепідготовки кадрів
9_____	Фінансові інституції	З) Запобігання зловживанням монопольним становищем і встановлення справедливих ринкових правил
10_____	Надання інформаційних послуг	И) Створення державних банків розвитку, венчурних фондів і гарантійних установ
11_____	Просування експорту	І) Аналіз впливу реалізованих державних ініціатив на підвищення конкурентоспроможності підприємств
12_____	Консультаційна підтримка	Надання методологічних рекомендацій для підвищення ефективності бізнесу
13_____	Фінансування досліджень і розробок	Й) Пряме фінансування наукових досліджень, стимулювання співпраці бізнесу та наукових установ
14_____	Підтримка технологічного оновлення	К) Забезпечення доступу до сучасних технологій через субсидії або гранти
15_____	Інноваційні програми	Л) Доступ до баз даних, ринкових аналітик і трендів
16_____	Антимонопольний контроль	М) Організація виставок, участь у міжнародних форумах і сприяння доступу підприємств на зовнішні ринки

№ з/п	Форми	Методи
17_____	Моніторинг економічних показників	Н) Регулярна оцінка стану конкурентного середовища та результативності державних заходів
18_____	Оцінка ефективності програм	О) Впровадження державних програм для підтримки стартапів та інноваційних проєктів

Завдання 2. Визначити відповідність аспектів анти-монопольного регулювання їх характеристики.

№ з/п	Аспекти	Характеристика
1_____	Законодавча база	А) Українське законодавство забороняє зловживання домінуючим становищем на ринку, включаючи встановлення монопольних цін, обмеження доступу до ринку для конкурентів та укладання антиконкурентних угод
2_____	Антимонопольний комітет України (АМКУ)	Б) АМКУ є центральним органом виконавчої влади, який відповідає за контроль дотримання антимонопольного законодавства. Комітет займається розглядом справ про порушення законодавства, надає рекомендації для покращення конкурентного середовища та здійснює контроль за злиттями та поглинаннями
3_____	Запобігання монопольним зловживанням	В) АМКУ здійснює контроль за процесами злиття та поглинання компаній, щоб запобігти створенню монополій та забезпечити справедливі ринкові умови
4_____	Контроль за економічною концентрацією	Г) Антимонопольне законодавство України також спрямоване на забезпечення прав споживачів через боротьбу з недобросовісною конкуренцією та стимулювання підвищення якості продукції

№ з/п	Аспекти	Характеристика
5 _____	Захист прав споживачів	Д) Основу антимонопольного законодавства України складають Закон «Про захист економічної конкуренції» та Закон «Про Антимонопольний комітет України». Ці закони визначають принципи регулювання ринкових відносин та механізми захисту конкуренції

Завдання 3. Визначити відповідність аспектів державного регулювання у сфері захисту прав споживачів їх характеристики.

№ з/п	Аспекти	Характеристика
1 _____	Законодавча база	А) Держава впроваджує програми підвищення обізнаності споживачів щодо їхніх прав
2 _____	Контроль за якістю продукції та послуг	Б) Законодавство зобов'язує виробників і постачальників надавати достовірну та повну інформацію про продукцію, включаючи її склад, термін придатності, умови використання та можливі ризики
3 _____	Інформаційна прозорість	В) Основою захисту прав споживачів в Україні є Закон «Про захист прав споживачів». Він регулює питання якості продукції, надання інформації про товари та послуги, а також права на обмін чи повернення товарів
4 _____	Механізми вирішення спорів	Г) Споживачі мають право звертатися до суду або відповідних державних органів для захисту своїх прав. Крім того, активно розвиваються механізми альтернативного вирішення спорів, такі як медіація

№ з/п	Аспекти	Характеристика
5 _____	Освітні програми	Д) Державні органи, такі як Державна служба України з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів, здійснюють перевірки підприємств на відповідність стандартам якості та безпеки
6 _____	Захист від недобросовісної конкуренції	Е) Поряд із захистом прав споживачів, держава контролює дотримання законодавства щодо реклами, щоб уникнути оманливої інформації та маніпуляцій

Завдання 4. Визначити відповідність аспектів технічного регулювання у забезпеченні конкурентоспроможності їх характеристики.

№ з/п	Аспекти	Характеристика
1 _____	Законодавча база	А) Обов'язковим елементом технічного регулювання є сертифікація, яка підтверджує відповідність продукції встановленим стандартам
2 _____	Технічні регламенти	Б) В Україні діють технічні регламенти, які визначають обов'язкові вимоги до продукції та процесів її виробництва. Ці регламенти адаптовані до європейського законодавства
3 _____	Сертифікація продукції	В) Україна створює сучасну інфраструктуру якості, яка включає акредитовані лабораторії, органи сертифікації та інспекційні організації
4 _____	Інфраструктура якості	Г) Органи державного нагляду здійснюють контроль за виконанням вимог технічних регламентів і забезпечують дотримання стандартів якості

№ з/п	Аспекти	Характеристика
5 _____	Інтеграція з міжнародними системами	Д) Основою технічного регулювання в Україні є Закон «Про технічні регламенти та оцінку відповідності». Він встановлює правила створення та впровадження технічних регламентів, які відповідають європейським стандартам
6 _____	Державний контроль і нагляд	Україна активно співпрацює з міжнародними організаціями, такими як ISO, IEC та CEN, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності української продукції на світових ринках

Практична робота

Завдання 1. Аналіз інструментів державного регулювання.

Виберіть одну з галузей економіки (наприклад, агропромисловий сектор, ІТ-індустрія, машинобудування).

1. Дослідіть, які інструменти державного регулювання використовуються для підтримки конкурентоспроможності підприємств у цій галузі (податкова політика, дотації, антимонопольне регулювання, інноваційні програми тощо).

2. Підготуйте звіт, який включає в себе:

- опис обраної галузі;
- основні проблеми конкурентоспроможності в галузі;
- державні механізми регулювання та їх ефективність.

Завдання 2. Розробка рекомендацій.

1. На основі аналізу обраної галузі, розробіть пропозиції щодо вдосконалення державного регулювання для підвищення конкурентоспроможності підприємств:

- визначте слабкі сторони поточних заходів;

– запропонуйте нові або модернізовані інструменти підтримки (наприклад, податкові пільги, субсидії, створення технопарків).

2. Оформіть рекомендації у вигляді презентації або короткого аналітичного звіту.

Завдання 3. Практичний аналіз програми підтримки бізнесу.

1. Оберіть одну із діючих державних програм підтримки бізнесу (наприклад, програма «Доступні кредити 5–7–9%»).

2. Дослідіть:

- основні цілі програми;
- категорії підприємств, які можуть брати участь;
- умови участі та результати впровадження.

3. Проаналізуйте, наскільки ефективно програма сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств:

- Які позитивні ефекти досягнуто?
- Які проблеми залишаються нерозв'язаними?

Завдання 4. Ситуаційне моделювання.

Уявіть, що ви є радником уряду з питань економічного розвитку. Вам потрібно розробити концепцію нової програми підтримки малого та середнього бізнесу:

1. Опишіть цілі програми.

2. Запропонуйте механізми її реалізації (податкові пільги, гранти, освітні програми тощо).

3. Розробіть критерії оцінки ефективності програми через 1 та 3 роки після впровадження.

Питання для обговорення

1. Які основні форми та методи державного регулювання конкурентоспроможності підприємств?

2. Обґрунтуйте переваги та виклики державного регулювання.

3. Охарактеризуйте зарубіжний досвід державного регулювання конкурентоспроможності підприємств в частині антимонопольного законодавства.

4. Висвітліть зарубіжний досвід захисту прав споживачів.

5. Стандартизація у забезпеченні конкурентоспроможності за кордоном.

6. Охарактеризуйте підтвердження відповідності у забезпеченні конкурентоспроможності продукції у інших країнах.

7. Охарактеризуйте основні аспекти державного регулювання конкурентоспроможності підприємств в Україні.

8. Висвітліть роль технічного регулювання у забезпеченні конкурентоспроможності.

Теми рефератів

1. Еволюція державного регулювання конкурентоспроможності в умовах ринкової економіки.

2. Інноваційні програми як механізм державного стимулювання конкурентоспроможності.

3. Роль державних інвестицій у розвитку конкурентоспроможності підприємств.

Питання для самостійного вивчення

1. Принципи державного регулювання конкурентоспроможності.

2. Мета і завдання державної політики у сфері конкурентоспроможності.

3. Державна підтримка малого та середнього бізнесу як чинник підвищення конкурентоспроможності.

ТЕМА 6. Конкурентна розвідка в управлінні конкурентною поведінкою підприємства

Питання для обговорення

- 6.1. Конкурентна розвідка: поняття, цілі та завдання.*
- 6.2. Принципи та інфраструктура конкурентної розвідки.*
- 6.3. Інформація у конкурентній розвідці.*
- 6.4. Організація конкурентної розвідки на підприємстві.*

Тести

- 1. Що є основним завданням конкурентної розвідки?**
 - а) створення нових продуктів;
 - б) зниження цін на товари;
 - в) систематичний збір, аналіз і використання інформації про конкурентів;
 - г) управління персоналом.
- 2. Який інструмент використовується для аналізу великих даних?**
 - а) SWOT-аналіз;
 - б) CRM-системи;
 - в) Big Data;
 - г) PESTEL-аналіз.
- 3. Який метод використовується для порівняння власних показників із конкурентами?**
 - а) соціальний інжиніринг;
 - б) бенчмаркінг;
 - в) технічний моніторинг;
 - г) аналіз трендів.
- 4. Що входить до завдань етапу формування бази даних?**
 - а) створення маркетингових кампаній;
 - б) вивчення історій співпраці з постачальниками;
 - в) розробка нових продуктів;
 - г) управління персоналом.

5. Який аналіз допомагає оцінити макроекономічні чинники?

- а) SWOT-аналіз;
- б) PESTEL-аналіз;
- в) бенчмаркінг;
- г) соціальний інжиніринг.

6. Який із наведених етапів є останнім у процесі конкурентної розвідки?

- а) формування звітів та рекомендацій;
- б) збір інформації;
- в) реалізація рекомендацій та моніторинг результатів;
- г) аналіз конкурентів.

7. Що заборонено в етичній конкурентній розвідці?

- а) використання відкритих джерел;
- б) спостереження за конкурентами;
- в) використання незаконних методів збору інформації;
- г) аналіз публічних звітів.

8. Що включає моніторинг ринкових тенденцій?

- а) оцінку потреб персоналу;
- б) визначення змін у споживчих потребах;
- в) розробку рекламних стратегій;
- г) вивчення внутрішніх процесів компанії.

9. Що є метою аналізу конкурентів?

- а) зниження собівартості продукції;
- б) визначення сильних і слабких сторін конкурентів;
- в) розширення асортименту товарів;
- г) створення нових каналів збуту.

10. Що забезпечує ефективність конкурентної розвідки в довгостроковій перспективі?

- а) зниження цін на ринку;
- б) використання сучасних технологій та дотримання етичних принципів;
- в) максимізація витрат на рекламу;
- г) розширення асортименту продукції.

Завдання для самоперевірки

Завдання 1. Визначити відповідність принципів конкурентної розвідки їх характеристики

№ з/п	Принципи	Характеристика принципів
1 ____	Етичність	А) Надійний захист внутрішньої інформації компанії, використання засобів шифрування, обмеження доступу до чутливих даних і впровадження політик безпеки для мінімізації ризиків витоку інформації
2 ____	Точність і достовірність	Б) Використання лише легальних і етичних методів збору інформації, дотримання законів, правил конфіденційності та професійної етики. Етична конкурентна розвідка забезпечує довіру з боку клієнтів і партнерів
3 ____	Системність	В) Організація процесу розвідки у вигляді безперервного циклу збору, аналізу, зберігання та використання інформації. Це дозволяє забезпечити повноту даних і послідовність дій
4 ____	Конфіденційність	Г) Регулярне оновлення даних та адаптація методів аналізу до змін ринкового середовища. Своєчасність інформації є критично важливою для ефективного прийняття рішень
5 ____	Актуальність	Д) Вбудовування результатів конкурентної розвідки у всі рівні бізнес-процесів: від стратегічного планування до операційного управління
6 ____	Інтеграція	Е) Забезпечення високої якості зібраних даних шляхом перевірки інформації з різних джерел, оцінки їхньої надійності та врахування можливих упереджень

Завдання 2. Визначити відповідність етапів організації конкурентної розвідки їх характеристиці

№ з/п	Етапи	Характеристика етапів
1 ____	1. Визначення цілей та завдань	Створюється план дій, у якому визначаються: – джерела інформації (публічні звіти, галузеві дослідження, соціальні мережі, конференції тощо); – методи збору даних (інтерв'ю, спостереження, аналіз публікацій)
2 ____	2. Розробка плану збору інформації	Цей етап передбачає використання різноманітних джерел: – відкриті джерела: статті, звіти, веб-сайти, бази даних; – закриті джерела: інформація від партнерів, замовників, постачальників; – технічні засоби: використання спеціалізованого програмного забезпечення для аналізу даних
3 ____	3. Збір інформації	Цей етап включає впровадження стратегій, розроблених на основі конкурентної розвідки, та постійний моніторинг їхньої ефективності. При необхідності здійснюються коригування
4 ____	4. Аналіз та інтерпретація інформації	Зібрана інформація повинна бути структурована, перевірена на достовірність і проаналізована для виявлення ключових тенденцій і закономірностей. Використовуються аналітичні інструменти, такі як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, конкурентний аналіз
5 ____	5. Формування звітів та рекомендацій	На основі аналізу створюються звіти, які містять висновки та рекомендації для прийняття рішень. Звіти повинні бути зрозумілими, лаконічними та надавати чіткі пропозиції для керівництва
6 ____	6. Реалізація рекомендацій та моніторинг результатів	Необхідно визначити, яку інформацію потрібно отримати та як вона буде використовуватися. Це включає постановку стратегічних цілей підприємства та визначення ключових питань, на які повинна відповісти розвідка

Практична робота

Завдання 1. Організація конкурентної розвідки.

1. Опис підприємства:

- оберіть реальне або умовне підприємство у певній галузі (наприклад, роздрібна торгівля, виробництво, ІТ, послуги тощо);
- охарактеризуйте основні показники підприємства: профіль діяльності, ринкова частка, основні продукти або послуги.

2. Аналіз конкурентного середовища:

- ідентифікуйте 3–5 основних конкурентів підприємства;
- визначте сильні та слабкі сторони кожного конкурента. Оформіть результати у вигляді таблиці.

Приклад таблиці:

Конкурент	Сильні сторони	Слабкі сторони
Компанія А	Широкий асортимент, впізнаваність	Високі ціни, низька гнучкість
Компанія В	Інноваційність, низькі витрати	Мала ринкова частка

3. SWOT-аналіз:

- проведіть SWOT-аналіз для обраного підприємства, враховуючи результати аналізу конкурентів;
- визначте ключові можливості та загрози для підприємства на ринку.

4. Розробка інформаційної стратегії:

Сформууйте план збору інформації для конкурентної розвідки. Включіть такі аспекти:

- джерела інформації (офіційні сайти, галузеві звіти, соціальні мережі тощо);
- методи збору (моніторинг новин, аналіз публікацій, опитування клієнтів);
- частота оновлення інформації.

5. Рекомендації щодо вдосконалення конкурентної поведінки:

- на основі зібраної інформації запропонуйте 2–3 практичні заходи для покращення конкурентної позиції підприємства (наприклад, впровадження нових продуктів, зміна цінової політики, використання нових каналів збуту тощо).

- вкажіть, як ці заходи вплинуть на позицію підприємства на ринку.

6. Етичні аспекти:

- опишіть, як ви дотримуватиметеся етичних принципів у процесі збору та використання інформації;

- вкажіть можливі ризики, пов'язані з етичними порушеннями, та запропонуйте способи їх уникнення.

Результат виконання завдання:

1. Короткий опис підприємства та конкурентного середовища.

2. Таблиця з сильними та слабкими сторонами конкурентів.

3. SWOT-аналіз підприємства.

4. План збору інформації для конкурентної розвідки.

5. Перелік стратегічних рекомендацій.

6. Коментар щодо етичних аспектів.

Питання для обговорення

1. Що є основним завданням конкурентної розвідки?

2. Які цілі ставить перед собою конкурентна розвідка?

3. Які ключові завдання виконує конкурентна розвідка у бізнесі?

4. Які принципи повинні дотримуватися в організації конкурентної розвідки?

5. Що є забороненим в етичній конкурентній розвідці?

6. Які основні інструменти застосовуються в конкурентній розвідці?

7. Що включає в себе моніторинг ринкових тенденцій?

8. Який метод використовується для аналізу великих даних?

9. Які джерела інформації найчастіше використовуються у конкурентній розвідці?

10. Як формується база даних для потреб конкурентної розвідки?

11. Який із етапів є останнім у процесі конкурентної розвідки?

12. Що входить до завдань етапу формування бази даних?

13. Який аналіз допомагає оцінити макроекономічні чинники?

14. Що є метою аналізу конкурентів?

15. Що забезпечує ефективність конкурентної розвідки в довгостроковій перспективі?

Теми рефератів

1. Еволюція поняття конкурентної розвідки: історія та сучасність.

2. Порівняння міжнародних підходів до організації конкурентної розвідки.

3. Етичні аспекти та правові обмеження у конкурентній розвідці.

Питання для самостійного вивчення

1. Роль конкурентної розвідки у формуванні стратегії підприємства.

2. Конкурентна розвідка як інструмент управління конкурентною поведінкою.

3. Формування звітів у конкурентній розвідці: структура та цінність.

ТЕМА 7. Конкурентна стратегія підприємства

Питання для обговорення

- 7.1. *Сутність конкурентної стратегії.*
- 7.2. *Класифікація конкурентних стратегій*
- 7.3. *Методичні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства.*
- 7.4. *Оцінка реалізації стратегії підприємства.*

Тести

1. Що є головною метою конкурентної стратегії підприємства?

- а) мінімізація витрат на виробництво;
- б) забезпечення довгострокової стійкості на ринку;
- в) збільшення кількості працівників;
- г) розширення географії діяльності.

2. Який підхід до оцінки реалізації стратегії включає аналіз доходів, витрат та рентабельності інвестицій?

- а) SWOT-аналіз;
- б) фінансовий аналіз;
- в) бенчмаркінг;
- г) аналіз зовнішнього середовища.

3. Що означає SWOT-аналіз у контексті оцінки стратегії?

- а) визначення ризиків і можливостей на ринку;
- б) оцінка сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз;
- в) аналіз фінансових показників підприємства;
- г) оцінка ефективності використання ресурсів.

4. Який інструмент дозволяє оцінити реалізацію стратегії з фінансової, клієнтської, процесної та навчальної точок зору?

- а) моделювання сценаріїв;
- б) збалансована система показників (BSC);

- в) бенчмаркінг;
- г) ROI-аналіз.

5. Що є одним із ключових завдань моніторингу зовнішнього середовища?

- а) визначення рівня продуктивності працівників;
- б) відстеження новітніх технологій і дій конкурентів;
- в) розробка інноваційних продуктів;
- г) навчання персоналу.

6. Що є основною метою розробки рекомендацій у процесі оцінки стратегії?

- а) підвищення кількості продажів;
- б) вдосконалення процесів реалізації стратегії та адаптації до змін;
- в) зниження витрат на управління персоналом;
- г) оптимізація роботи відділу маркетингу.

7. Який тип показників використовується для оцінки рівня задоволеності клієнтів і репутації бренду?

- а) кількісні;
- б) якісні;
- в) фінансові;
- г) виробничі.

8. Який з наступних інструментів дозволяє порівнювати досягнення підприємства з галузевими стандартами?

- а) бенчмаркінг;
- б) SWOT-аналіз;
- в) аналіз дохідності проєктів;
- г) моделювання сценаріїв.

9. Що є одним із викликів у процесі оцінки реалізації стратегії?

- а) надлишок фінансових ресурсів;
- б) обмеженість інформації для аналізу;
- в) зростання попиту на продукцію;
- г) підвищення рівня задоволеності клієнтів.

10. Який етап оцінки стратегії включає в себе розрахунок ROI, IRR і NPV?

- а) моніторинг зовнішнього середовища;
- б) аналіз дохідності проєктів;
- в) SWOT-аналіз;
- г) аудит стратегії.

Завдання для самоперевірки

Завдання 1. Установити відповідність етапів формування конкурентної стратегії підприємства їх характеристики.

№ з/п	Етапи	Характеристика етапів
1_____	1. Аналіз зовнішнього середовища	А) Впровадження заходів і дій, необхідних для досягнення конкурентних переваг
2_____	2. Оцінка внутрішнього потенціалу підприємства	Б) Постановка чітких і вимірюваних завдань, які відповідають місії та баченню підприємства
3_____	3. Визначення стратегічних цілей	В) Постійний контроль результатів і внесення коректив у разі змін зовнішніх або внутрішніх умов
4_____	4. Розробка та вибір стратегії	Г) Оцінка можливих альтернатив і вибір найбільш відповідної стратегії для досягнення цілей
5_____	5. Реалізація стратегії	Д) Аналіз фінансових, людських, технологічних та матеріальних ресурсів
6_____	6. Моніторинг та коригування	Е) Дослідження ринку, конкурентів, споживачів, постачальників. Використання таких інструментів, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель п'яти сил Портера

Завдання 2. Установити відповідність етапів оцінки реалізації конкурентної стратегії їх характеристики.

№ з/п	Етап	Характеристика етапу
1 _____	Визначення критеріїв оцінки	Проведення аналізу зібраної інформації для виявлення успіхів і проблем у реалізації стратегії. Це включає оцінку відповідності досягнутих результатів запланованим цілям, визначення ключових факторів успіху, а також аналіз причин виникнення проблемних зон. Додатково важливо враховувати зворотний зв'язок від клієнтів і партнерів для отримання повнішої картини ефективності стратегії
2 _____	Збір даних	Вибір кількісних і якісних показників, які будуть використовуватися для оцінки ефективності стратегії. Кількісні показники можуть включати фінансові метрики, такі як рівень прибутковості, доходи, витрати та рентабельність. Якісні показники охоплюють задоволеність клієнтів, рівень залученості персоналу, інноваційність процесів та репутацію бренду на ринку. Вибір показників має базуватися на їх відповідності стратегічним цілям підприємства та можливості регулярного моніторингу
3 _____	Аналіз отриманих даних	Визначення заходів для покращення реалізації стратегії та її адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Це може включати впровадження нових технологій, реструктуризацію бізнес-процесів, додаткове навчання персоналу, а також розвиток партнерських відносин із ключовими стейкхолдерами. Крім того, важливо враховувати зворотний зв'язок від клієнтів і працівників для створення більш ефективної та гнучкої стратегії

№ з/п	Етап	Характеристика етапу
4 _____	Розробка рекомендацій	Збір інформації про результати реалізації стратегії, включаючи фінансові, операційні та ринкові показники, а також дані про задоволеність клієнтів, ефективність внутрішніх процесів і динаміку конкурентного середовища. Особлива увага приділяється використанню сучасних інформаційних систем та аналітичних інструментів для забезпечення точності і повноти даних
5 _____	Моніторинг і контроль	Постійне спостереження за виконанням стратегії та коригування дій у разі потреби. Це передбачає регулярний аналіз ключових показників ефективності (KPI), проведення стратегічних сесій для оцінки прогресу та виявлення відхилень. Важливо використовувати сучасні технології, такі як системи бізнес-аналітики, для забезпечення швидкого доступу до даних і оперативного прийняття рішень. Такий підхід дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкових умов і уникати серйозних ризиків

Практична робота

Завдання 1. З метою закріплення знань про сутність, класифікацію та формування конкурентних стратегій, а також здобуття навичок аналізувати, формувати й оцінювати стратегію підприємства в конкурентному середовищі, виконайте завдання у такій послідовності.

1. Аналіз ринку і конкурентного середовища:
 - оберіть реальну компанію або створіть уявну (галузь на вибір: виробництво, іт, торгівля, послуги тощо);
 - проведіть SWOT-аналіз підприємства (вказіть сильні та слабкі сторони, можливості та загрози);
 - за допомогою PEST-аналізу оцініть зовнішні фактори, які впливають на підприємство;

- складіть перелік основних конкурентів і визначте їх конкурентні переваги.

2. Розробка конкурентної стратегії:

- визначте, яка стратегія (лідерство за витратами, диференціація, фокусування) буде найбільш ефективною для обраного підприємства, враховуючи ринкові умови та конкурентне середовище;

- сформулюйте ключові елементи стратегії:

- Які товари чи послуги ви пропонуватимете?
- Як ви забезпечите конкурентну перевагу?
- Які сегменти ринку є вашими цільовими?

3. Оцінка ефективності стратегії:

- складіть перелік ключових показників ефективності (КРІ), які дозволять оцінити успішність реалізації стратегії (наприклад, зростання частки ринку, прибутковість, рівень задоволеності клієнтів тощо);

- оцініть можливі ризики та способи їх мінімізації.

4. Презентація результатів:

- підготуйте короткий звіт (2–3 сторінки) з описом виконаного аналізу та запропонованої стратегії;

- за бажанням, створіть презентацію (5–7 слайдів) із візуалізацією вашої стратегії.

Питання для обговорення

1. Що таке конкурентна стратегія і яку роль вона відіграє у діяльності підприємства?

2. Які основні цілі переслідує конкурентна стратегія?

3. Які чинники впливають на формування конкурентної стратегії підприємства?

4. Чим конкурентна стратегія відрізняється від загальної стратегії підприємства?

5. Як зовнішнє середовище впливає на вибір конкурентної стратегії?

6. Які основні типи конкурентних стратегій виділяють у сучасній теорії?

7. Які переваги та ризики пов'язані із застосуванням кожного типу конкурентної стратегії?
8. Як галузеві особливості впливають на вибір конкурентної стратегії?
9. Які основні етапи розробки конкурентної стратегії?
10. Як використовується SWOT-аналіз для формування конкурентної стратегії?
11. Що таке PEST-аналіз і як він впливає на вибір конкурентної стратегії?
12. Які існують моделі конкурентного аналізу?
13. Як визначити конкурентні переваги підприємства для побудови ефективної стратегії?
14. Які інструменти використовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства?
15. Які основні показники використовуються для оцінки реалізації конкурентної стратегії?
16. Як можна оцінити ефективність впровадженої стратегії?
17. Які методи використовуються для моніторингу реалізації стратегії?
18. Як реагувати на відхилення від запланованих результатів?
19. Чому важливо проводити регулярний аналіз ефективності стратегії?

Теми рефератів

1. Сутність та значення конкурентної стратегії в сучасному бізнесі.
2. Роль конкурентної стратегії у забезпеченні довгострокового успіху підприємства.
3. Класифікація конкурентних стратегій: традиційні та сучасні підходи.

Питання для самостійного вивчення

1. Аналіз стратегії лідерства за витратами та її застосування в різних галузях.
2. Стратегія диференціації: переваги та ризики для підприємств.
3. Стратегія фокусування: ефективність у вузьких сегментах ринку.

ТЕМА 8. Менеджмент якості у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

Питання для обговорення

- 8.1. *Роль управління якістю у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.*
- 8.2. *Концепція Загального управління якістю (TQM).*
- 8.3. *Досягнення сталого успіху підприємства на основі менеджменту якості.*
- 8.4. *Постійне вдосконалення у системі менеджменту.*

Тести

1. **Що є основною метою постійного вдосконалення у системі менеджменту?**
 - а) досягнення короткострокових прибутків;
 - б) забезпечення довгострокового розвитку й ефективності;
 - в) скорочення чисельності персоналу;
 - г) впровадження складних і дорогих змін.
2. **Яка методологія використовується для циклічного вдосконалення?**
 - а) Gemba;
 - б) PDCA;

в) Kaikaku;

г) Lean.

3. Що є ключовою особливістю філософії Кайдзен?

а) радикальні зміни в короткі строки;

б) залучення лише керівництва;

в) поступове та постійне вдосконалення;

г) повна автоматизація процесів.

4. Який підхід передбачає мінімізацію запасів і виробництво лише необхідної кількості продукції?

а) Just-In-Time;

б) 5S;

в) Six Sigma;

г) Big Data.

5. Який інструмент допомагає виявляти причини проблем у процесах?

а) Gemba;

б) Fishbone Diagram (Діаграма Ішікави);

в) Kaizen Event;

г) ERP-система.

6. Що передбачає гнучка методологія Agile?

а) жорстке дотримання стандартів;

б) швидке прийняття змін і адаптація;

в) повна стандартизація процесів;

г) усунення будь-якої форми інновацій.

7. Який інструмент спрямований на організацію робочого місця у п'ять етапів?

а) Lean;

б) 5S;

в) Kaikaku;

г) Six Sigma.

8. Яке визначення найкраще характеризує Kaikaku?

а) радикальні зміни у процесах;

- б) поступове вдосконалення;
- в) впровадження екологічних технологій;
- г) аналіз зворотного зв'язку клієнтів.

9. Що є основною метою використання Big Data у системі менеджменту?

- а) автоматизація виробничих процесів;
- б) глибокий аналіз даних і прогнозування;
- в) повна стандартизація робочих потоків;
- г) упровадження екологічних технологій.

10. Що є ключовим принципом Lean Management?

- а) усунення втрат і оптимізація потоків створення цінності;
- б) впровадження робототехніки у всі процеси;
- в) залучення лише керівників до вдосконалення;
- г) використання виключно ручної праці.

Завдання для самоперевірки

Завдання 1. Визначити відповідність принципів TQM їх характеристики.

№ з/п	Принципи	Характеристика принципів
1 _____	Орієнтація на клієнта	А) – усі співробітники організації беруть участь у вдосконаленні процесів і результатів; – розвиток навичок, навчання та мотивація працівників є важливими аспектами TQM
2 _____	Лідерство	Б) – TQM підтримує безперервне вдосконалення всіх процесів на основі зворотного зв'язку, аналізу даних і впровадження інновацій; – методології, такі як PDCA (Plan-Do-Check-Act), є основою цього принципу

№ з/п	Принципи	Характеристика принципів
3 _____	Залучення персоналу	В) – успішна реалізація TQM залежить від зобов'язань керівництва; – лідери повинні створювати умови, в яких співробітники відчувають свою відповідальність за якість та залученість у досягнення цілей
4 _____	Процесний підхід	Г) – управління якістю базується на вдосконаленні процесів; – оптимізація процесів дозволяє досягти більш ефективного використання ресурсів і зменшити кількість дефектів
5 _____	Системний підхід до управління	Д) – організація розглядається як система, де всі процеси взаємопов'язані; – комплексний підхід забезпечує синергію між різними підрозділами та напрямками діяльності
6 _____	Постійне вдосконалення	Е) – співпраця з постачальниками на основі довіри та взаємної вигоди сприяє забезпеченню стабільної якості матеріалів і комплектуючих; – постійний діалог і обмін інформацією допомагають поліпшити спільні процеси
7 _____	Прийняття рішень на основі фактів	Є) – споживач є центром усіх процесів управління якістю; – розуміння та задоволення потреб клієнтів, а також прогнозування їхніх майбутніх очікувань є ключовим завданням TQM
8 _____	Партнерські відносини з постачальниками	Ж) – усі рішення приймаються на основі аналізу достовірних даних і доказів; – використання статистичних методів та інструментів аналізу допомагає виявляти проблеми та приймати ефективні рішення

Завдання 2. Визначити відповідність етапів впровадження TQM їх характеристики.

№ з/п	Етапи	Процедури
1	Підготовка організації	– розробка стратегії, яка включає принципи TQM; – навчання персоналу та формування культури якості
2	Оцінка поточного стану	– аналіз існуючих процесів і визначення їх сильних і слабких сторін; – встановлення ключових показників ефективності (KPI) для контролю якості
3	Розробка плану дій	– визначення цілей, які мають бути досягнуті через впровадження TQM; – планування необхідних ресурсів та визначення відповідальних осіб
4	Впровадження змін	– реалізація заходів з вдосконалення процесів, таких як оптимізація робочих потоків, впровадження нових технологій і стандартів; – постійний моніторинг та коригування дій на основі результатів
5	Оцінка результатів	– порівняння фактичних результатів із запланованими; – збір зворотного зв'язку від клієнтів, співробітників і партнерів

Практична робота

Завдання 1. Менеджмент якості у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

1. Аналіз стану якості продукції/послуг:
 - оберіть реальне підприємство (або використовуйте умовний приклад);
 - опишіть, які методи і підходи до управління якістю використовуються на цьому підприємстві;
 - визначте, як якість продукції/послуг впливає на лояльність клієнтів і ринкові позиції компанії.

2. Визначення конкурентних переваг:

- проаналізуйте, які конкурентні переваги забезпечуються завдяки ефективному менеджменту якості (наприклад, зниження витрат, підвищення задоволеності клієнтів, покращення репутації);

- визначте, чи відповідає система управління якістю сучасним вимогам ринку.

3. Оцінка впровадження стандартів:

- дослідіть, чи відповідає діяльність підприємства міжнародним стандартам якості (наприклад, ISO 9001, ISO 14001);

- визначте переваги та виклики впровадження стандартів для конкурентоспроможності компанії.

4. Проблеми та рекомендації:

- виявіть основні проблеми у системі менеджменту якості на обраному підприємстві (наприклад, недостатній контроль, дефекти продукції, низький рівень залучення персоналу);

- розробіть 2–3 конкретні пропозиції щодо вдосконалення системи управління якістю.

5. Розробка стратегії вдосконалення:

- запропонуйте короткострокову і довгострокову стратегії покращення якості продукції/послуг;

- опишіть, як ці заходи вплинуть на конкурентоспроможність підприємства.

Питання для обговорення

1. Що є основною метою управління якістю у сучасному бізнес-середовищі?

2. Як управління якістю сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства?

3. Які витрати можна зменшити завдяки ефективному управлінню якістю?

4. Які міжнародні стандарти часто використовуються для забезпечення якості?
5. Що таке Загальне управління якістю (TQM) і яка його основна мета?
6. Назвіть ключові принципи TQM.
7. Як лідерство впливає на впровадження системи TQM?
8. Які інструменти використовуються у TQM для постійного вдосконалення?
9. Що таке сталий успіх підприємства і як він пов'язаний із менеджментом якості?
10. Як постійне вдосконалення впливає на досягнення сталого розвитку підприємства?
11. Які аспекти враховуються при інтеграції менеджменту якості у стратегію бізнесу?
12. Як екологічна відповідальність пов'язана із менеджментом якості?
13. Що таке філософія Кайдзен і які її основні принципи?
14. Як методологія PDCA сприяє постійному вдосконаленню?
15. Які інноваційні інструменти використовуються для покращення процесів у системі менеджменту?
16. У чому полягає різниця між Kaizen і Kaikaku?
17. Як автоматизація та цифровізація впливають на постійне вдосконалення у системі менеджменту?

Теми рефератів

1. Менеджмент якості в умовах малих і середніх підприємств: проблеми та можливості.
2. Роль клієнтського досвіду в управлінні якістю: інструменти та стратегії.
3. Зелений менеджмент якості: інтеграція екологічних стандартів у бізнес-процеси.

Питання для самостійного вивчення

1. Аналіз впливу зворотного зв'язку клієнтів на систему управління якістю підприємства.
2. Управління ризиками в системі менеджменту якості: сучасні підходи.
3. Стратегічне значення системи менеджменту якості для виходу на міжнародні ринки.

ТЕМА 9. Формування циркулярних бізнес-моделей розвитку суб'єктів малого підприємництва в умовах турбулентного конкурентного середовища

Питання для обговорення

- 9.1. *Теоретичні основи циркулярних бізнес-моделей.*
- 9.2. *Поняття турбулентного середовища та його вплив на малий бізнес.*
- 9.3. *Особливості малого підприємництва в умовах циркулярної економіки.*
- 9.4. *Механізми формування циркулярних бізнес-моделей.*
- 9.5. *Оцінка ефективності циркулярних бізнес-моделей.*

Тести

1. **Що є основним принципом циркулярної економіки?**
 - а) масове виробництво товарів;
 - б) використання відходів як ресурсів;
 - в) швидке споживання ресурсів;
 - г) утилізація всіх відходів без переробки.
2. **Який підхід характерний для циркулярної економіки?**
 - а) «взяти – зробити – викинути»;

- б) «взяти – зробити – використати знову»;
- в) «використати один раз і утилізувати»;
- г) «продувати за мінімальних витрат».

3. Як називається модель, у якій клієнти орендують товари замість їх купівлі?

- а) модель співпраці;
- б) продукт як послуга (Product-as-a-Service);
- в) екологічна модель;
- г) модель замкненого циклу.

4. Який показник сталого розвитку оцінює кількість матеріалів, використаних для виробництва одиниці продукції?

- а) енергомісткість продукції;
- б) матеріаломісткість продукції;
- в) коефіцієнт переробки відходів;
- г) викиди парникових газів.

5. Що є одним із ключових механізмів формування циркулярних бізнес-моделей?

- а) швидке впровадження технологій;
- б) децентралізація фінансового управління;
- в) розробка моделі ціннісного пропонування;
- г) утилізація всіх продуктів без переробки.

6. Що сприяє збереженню цінності матеріалів у циркулярній економіці?

- а) використання одноразових матеріалів;
- б) проектування продуктів для переробки;
- в) розробка швидко споживаних товарів;
- г) зниження обсягів виробництва.

7. Який із наведених чинників є типовим для турбулентного середовища?

- а) стабільність податкової політики;
- б) швидкий розвиток технологій;
- в) постійний попит на ринку;
- г) мінімізація фінансових ризиків.

8. Яка з переваг є економічною в контексті циркулярної економіки?

- а) збереження природних ресурсів;
- б) зменшення забруднення довкілля;
- в) створення нових бізнес-моделей;
- г) підвищення екологічної свідомості.

9. Що таке індустріальний симбіоз у контексті циркулярної економіки?

- а) перехід до використання викопного палива;
- б) співпраця підприємств у використанні побічних продуктів;
- в) зниження витрат на нові матеріали;
- г) створення локальних ініціатив для населення.

10. Який метод вимірювання ефективності циркулярної бізнес-моделі оцінює вплив продукту на всіх етапах його життєвого циклу?

- а) економічний аналіз;
- б) аналіз життєвого циклу (LCA);
- в) соціальний аудит;
- г) прогнозування попиту.

Завдання для самоперевірки

Завдання 1. Установити відповідність принципів циркулярної економіки їх характеристиці.

№ з/п	Принципи	Характеристика принципів
1 ____	Замкнені цикли виробництва	А) Цей принцип передбачає максимальне продовження терміну служби продуктів через ремонт, модернізацію, повторне використання та переробку. Виробники можуть розробляти товари, які легко ремонтуються або оновлюються, що сприяє зменшенню відходів і збереженню ресурсів

№ з/п	Принципи	Характеристика принципів
2	Продовження життєвого циклу продукції	Б) Локалізація виробництва та споживання сприяє зменшенню транспортних витрат, скороченню викидів парникових газів та підтримці місцевих економік. Децентралізовані виробничі системи можуть швидше адаптуватися до змін у попиту та забезпечувати більш стійкі ланцюги постачання. Крім того, це сприяє розвитку місцевих громад та створенню нових робочих місць
3	Ефективне використання ресурсів	В) Уникнення втрати цінних ресурсів через утилізацію є важливим принципом циркулярної економіки. Це досягається шляхом проєктування продуктів, які можна легко розібрати та переробити, а також створенням інфраструктури для збору та обробки відходів. Збереження цінності матеріалів сприяє економічній вигоді та зменшує негативний вплив на довкілля
4	Децентралізація виробництва	Г) Оптимізація виробничих процесів для зменшення втрат ресурсів є ключовим аспектом циркулярної економіки. Це включає впровадження енергоефективних технологій, мінімізацію використання сировини та води, а також зменшення викидів і відходів. Ефективне використання ресурсів не лише знижує витрати виробництва, але й сприяє охороні навколишнього середовища
5	Збереження цінності матеріалів	Д) У традиційній лінійній економіці продукти виробляються, використовуються та утилізуються, що призводить до значних обсягів відходів. Циркулярна економіка прагне створити замкнені цикли, де відходи одного процесу стають ресурсом для іншого. Це досягається шляхом переробки, повторного використання та відновлення матеріалів, що зменшує потребу у видобутку нових ресурсів та мінімізує негативний вплив на довкілля

Завдання 2. Установити відповідність чинників впливу турбулентного середовища на малий бізнес їх характеристики.

№ з/п	Чинники впливу	Характеристика чинників
1____	Економічні коливання	А) Зміни в законодавстві, податковій політиці або регуляторних вимогах можуть створювати додаткові бар'єри для малого бізнесу, ускладнюючи його діяльність
2____	Політична нестабільність	Б) Швидкий розвиток технологій може як створювати нові можливості, так і загрози для малого бізнесу, особливо якщо підприємства не встигають впроваджувати нові технологічні рішення
3____	Соціальні зміни	В) Різкі зміни в економіці, такі як інфляція, валютні коливання або фінансові кризи, можуть суттєво впливати на прибутковість та стійкість малих підприємств
4____	Технологічний прогрес	Г) Зміни в споживчих вподобаннях, демографічні зрушення або соціальні рухи можуть вимагати від бізнесу швидкої адаптації до нових реалій ринку

Практична робота

Завдання 1. Формування циркулярних бізнес-моделей розвитку суб'єктів малого підприємництва в умовах турбулентного конкурентного середовища.

- Аналіз початкової ситуації.

Оберіть реальний або уявний малий бізнес із наступних сфер:

- виробництво меблів;
- ремонт електроніки;
- переробка відходів;
- логістика.

Опишіть:

- основні ресурси, які використовує підприємство;

- проблеми, пов'язані з відходами або неефективним використанням ресурсів;

- виклики у конкурентному середовищі (наприклад, економічні, технологічні чи регуляторні).

2. Формування ціннісного пропонування.

Розробіть модель, яка забезпечує циркулярність у бізнес-процесах:

- визначте продукт або послугу, які будуть орієнтовані на повторне використання, ремонт чи переробку;

- опишіть, як ця модель задовольняє потреби клієнтів і сприяє зменшенню екологічного впливу.

3. Інтеграція механізмів циркулярної економіки.

Запропонуйте інноваційні рішення у таких аспектах:

- Замкнений цикл виробництва: як будуть використовуватися відходи як ресурси?

- Технології повторного використання: які технології можна застосувати для продовження життєвого циклу продуктів?

- Побудова партнерських мереж: які організації або компанії можуть стати партнерами для оптимізації використання ресурсів?

4. Оцінка ефективності бізнес-моделі.

Розробіть систему оцінки результативності циркулярної моделі, включаючи:

- економічні показники (зменшення витрат, збільшення доходів);

- екологічні показники (зменшення відходів, викидів парникових газів);

- соціальні показники (створення робочих місць, підвищення екологічної свідомості).

5. Висновки та рекомендації:

- опишіть очікувані переваги від впровадження запропонованої моделі;

- сформулюйте рекомендації щодо подальшого розвитку підприємства.

Завдання може бути виконане у вигляді презентації, аналітичного звіту або бізнес-плану.

Питання для обговорення

1. Що таке циркулярна економіка?
2. Які основні принципи лежать в основі циркулярної економіки?
3. Чим відрізняється лінійна економіка від циркулярної?
4. Які переваги циркулярної економіки для підприємств?
5. Що характеризує турбулентне середовище?
6. Які основні виклики створює турбулентне середовище для малого бізнесу?
7. Як економічні, політичні, соціальні та технологічні зміни впливають на функціонування малого бізнесу?
8. Які тенденції сучасного конкурентного середовища є найбільш актуальними?
9. Які переваги має малий бізнес у впровадженні принципів циркулярності?
10. Які нові бізнес-моделі можуть використовувати малі підприємства в умовах циркулярної економіки?
11. Які бар'єри існують для переходу малого бізнесу до циркулярних бізнес-моделей?
12. Як малі підприємства можуть співпрацювати з місцевими громадами у впровадженні циркулярних ініціатив?
13. Що включає розробка моделі ціннісного пропонування в умовах циркулярної економіки?
14. Які технології застосовуються для повторного використання ресурсів?
15. Що таке індустріальний симбіоз і як він сприяє циркулярності?
16. Які цифрові інструменти підтримують циркулярні процеси?
17. Які критерії оцінки ефективності циркулярних бізнес-моделей?

18. Які показники сталого розвитку використовуються для оцінки ефективності?

19. Що таке аналіз життєвого циклу (LCA) і як він використовується в оцінці циркулярних моделей?

20. Як можна оцінити соціальний вплив циркулярних бізнес-моделей?

Теми рефератів

1. Вплив турбулентного середовища на розвиток малого підприємництва: виклики та шляхи адаптації.

2. Роль малого бізнесу у впровадженні принципів циркулярної економіки: локальні ініціативи та глобальний контекст.

3. Інструменти цифровізації як підтримка циркулярних бізнес-процесів.

Питання для самостійного вивчення

1. Перспективи застосування технологій повторного використання ресурсів у малому бізнесі.

2. Побудова партнерських мереж для оптимізації ресурсів: роль кластерів у розвитку циркулярності.

3. Методи оцінки ефективності циркулярних бізнес-моделей: аналіз життєвого циклу та інші підходи.

ТЕМА 10. Економічна безпека у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

Питання для обговорення

10.1. Поняття, чинники та загрози економічної безпеки підприємства.

10.2. Критерії та показники економічної безпеки підприємства.

10.3. Система забезпечення економічної безпеки.

10.4. Служба економічної безпеки підприємства у забезпеченні його конкурентоспроможності.

10.5. Система управління інформаційною безпекою підприємства.

10.6. Комерційна таємниця підприємства та необхідність її захисту для забезпечення конкурентоспроможності.

10.7. Роль персоналу у забезпеченні безпеки підприємства.

Тести

1. Що є основною метою економічної безпеки підприємства?

- а) збільшення прибутку;
- б) захист від негативних впливів зовнішнього та внутрішнього середовища;
- в) розширення виробничих потужностей;
- г) скорочення витрат.

2. До яких чинників належать кваліфікація та мотивація персоналу?

- а) фінансові;
- б) техніко-технологічні;
- в) кадрові;
- г) інформаційні.

3. Що включає ресурсно-функціональний підхід до оцінки економічної безпеки?

- а) порівняння з індикаторами діяльності конкурентів;
- б) оцінку стану використання корпоративних ресурсів;
- в) аналіз політичних ризиків;
- г) впровадження новітніх стандартів.

4. Який з перелічених елементів не належить до системи забезпечення економічної безпеки?

- а) об'єкти захисту;
- б) функціональні складові;

- в) кількість працівників підприємства;
- г) механізм забезпечення безпеки.

5. Яка функція служби економічної безпеки підприємства відповідає за збір та аналіз даних щодо можливих загроз?

- а) господарсько-розпорядча;
- б) інформаційно-аналітична;
- в) соціально-кадрова;
- г) адміністративно-розпорядча.

6. Який аспект є метою конфіденційності в рамках системи управління інформаційною безпекою?

- а) забезпечення доступності даних;
- б) захист інформації від несанкціонованого доступу;
- в) контроль за якістю інформації;
- г) відновлення доступу після технічних збоїв.

7. Що є ключовою ознакою комерційної таємниці підприємства?

- а) наявність патенту;
- б) комерційна цінність інформації;
- в) використання в міжнародній торгівлі;
- г) відсутність юридичного захисту.

8. Який з наступних заходів найбільше сприяє захисту комерційної таємниці?

- а) підписання договорів про нерозголошення (NDA);
- б) розширення мережі постачальників;
- в) використання дешевих ресурсів;
- г) інвестування в рекламу.

9. Що включає в себе поняття кадрової безпеки підприємства?

- а) контроль витрат на персонал;
- б) забезпечення кваліфікації та лояльності працівників;
- в) розробка планів розвитку підприємства;
- г) збільшення кількості працівників.

10. Яке завдання не належить до системи забезпечення економічної безпеки підприємства?

- а) захист матеріальних активів;
- б) формування політики кіберзахисту;
- в) оптимізація логістичних процесів;
- г) попередження проникнення до баз даних.

Завдання для самоперевірки

Завдання 1. Установити відповідність чинників, що впливають на економічну безпеку підприємства, їх характеристики.

№ з/п	Чинники	Характеристика чинників
1_____	Фінансові чинники	А) Охоплюють конкурентне середовище, попит на продукцію, ринкову кон'юнктуру та взаємини з постачальниками і споживачами. Нестабільність ринку може негативно вплинути на діяльність підприємства
2_____	Техніко-технологічні чинники	Б) Включають фінансову стійкість, платоспроможність, ліквідність та ефективність управління фінансовими ресурсами. Нестабільність фінансового стану може призвести до втрати конкурентних позицій та банкрутства
3_____	Кадрові чинники	В) Охоплюють кваліфікацію, компетентність та мотивацію персоналу. Висококваліфіковані кадри сприяють підвищенню ефективності діяльності та адаптивності до змін
4_____	Інформаційні чинники	Г) Відображають рівень технологічного розвитку підприємства, інноваційний потенціал та здатність до впровадження новітніх технологій. Відставання в технологічному розвитку може знизити конкурентоспроможність продукції

№ з/п	Чинники	Характеристика чинників
5 _____	Правові чинники	Д) Включають захист комерційної таємниці, ефективне управління інформаційними потоками та використання сучасних інформаційних технологій. Витік конфіденційної інформації може спричинити значні збитки
6 _____	Ринкові чинники	Е) Пов'язані з дотриманням законодавства, наявністю чіткої нормативно-правової бази та правовим захистом інтересів підприємства. Недосконалість законодавства або його порушення можуть створювати загрози для бізнесу

Завдання 2. Установити відповідність показників економічної безпеки підприємства їх характеристиці.

№ з/п	Показники	Характеристика показників
1 _____	Фінансові показники	А) Рівень кваліфікації персоналу, плінність кадрів, забезпеченість підприємства необхідними фахівцями
2 _____	Виробничі показники	Б) Ефективність використання виробничих потужностей, рівень технологічного розвитку, продуктивність праці
3 _____	Кадрові показники	В) Ступінь захищеності інформаційних систем, наявність політик інформаційної безпеки, кількість інцидентів, пов'язаних з витоком інформації
4 _____	Інноваційні показники	Г) Кількість судових справ за участю підприємства, рівень дотримання законодавства, наявність юридичних ризиків
5 _____	Інформаційні показники	Д) Обсяг інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, кількість впроваджених інновацій, рівень технологічних нововведень
6 _____	Правові показники	Е) Рівень рентабельності, ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, оборотності активів та капіталу

Завдання 3. Установити відповідність елементів системи забезпечення економічної безпеки підприємства їх характеристики.

№ з/п	Елементи	Характеристика елементів
1 _____	Об'єкти захисту	А) Сукупність методів, засобів та інструментів, які використовуються для реалізації заходів з економічної безпеки, включаючи моніторинг, аналіз ризиків, розробку та впровадження захисних заходів
2 _____	Суб'єкти забезпечення безпеки	Б) Законність, дотримання прав і свобод громадян, конфіденційність, комплексне використання сил і засобів, передова матеріально-технічна оснащеність, корпоративна етика, координація та взаємодія з органами влади
3 _____	Функціональні складові	В) Фінансова, правова, технологічна, інформаційна, кадрова, екологічна, інтелектуальна та силова безпека
4 _____	Принципи побудови СЕБП	Г) Держава та її інститути (міністерства, відомства, податкові та митні органи), а також саме підприємство, його служби безпеки та співробітники
5 _____	Механізм забезпечення безпеки	Д) Види діяльності підприємства (виробнича, комерційна, управлінська тощо), його майно та ресурси (фінансові, матеріально-технічні, інформаційні, інтелектуальні), а також персонал і партнери

Завдання 4. Установити відповідність функцій служби економічної безпеки підприємства їх характеристики.

№ з/п	Функція	Характеристика функції
1 _____	Адміністративно-розпорядча	А) Служба виділяє ключові напрямки фінансово-комерційної діяльності, виявляє зовнішні та внутрішні загрози фінансовій стабільності, оцінює їх джерела, налагоджує контроль за критичними ситуаціями та накопичує інформацію про недобросовісних конкурентів і ненадійних партнерів

№ з/п	Функція	Характеристика функції
2 _____	Обліково-контрольна функція	Б) СЕБ здійснює цілеспрямований збір та обробку інформації, що стосується сфери безпеки, створює та використовує необхідні технічні та методичні засоби аналітичної обробки інформації, організовує інформаційне забезпечення зацікавлених підрозділів і окремих співробітників відомостями, наявними в службі економічної безпеки
3 _____	Господарсько-розпорядча функція	В) СЕБ бере участь у визначенні необхідних матеріальних та інших ресурсів, підготовці та реалізації заходів щодо забезпечення збереження майна, фінансів та захисту комерційної таємниці
4 _____	Соціально-кадрова функція	Г) СЕБ готує рішення щодо створення та підтримки системи безпеки, розподіляє обов'язки, права та повноваження, а також встановлює відповідальність співробітників за забезпечення економічної безпеки
5 _____	Інформаційно-аналітична функція	Д) Служба займається підбором і розстановкою персоналу, вивчає причини та локалізує можливі конфлікти, виявляє передумови соціальної напруженості, проводить інструктажі співробітників з питань своєї компетенції та контролює дотримання правил режиму та безпеки

Завдання 5. Установити відповідність етапів впровадження системи управління інформаційною безпекою їх характеристиці.

№ з/п	Етапи	Характеристика етапів
1 _____	Формування політики інформаційної безпеки	А) Визначення принципів та підходів до управління інформаційною безпекою відповідно до стратегічних цілей підприємства та вимог законодавства

№ з/п	Етапи	Характеристика етапів
2 _____	Аналіз бізнес-процесів	Б) Виявлення потенційних загроз, вразливостей та оцінка можливих наслідків для інформаційних ресурсів
3 _____	Оцінка ризиків	В) Постійний контроль ефективності впроваджених заходів, проведення аудитів та внесення необхідних коректив для вдосконалення системи
4 _____	Розробка та впровадження заходів захисту	Г) Вибір та реалізація відповідних технічних, організаційних та адміністративних заходів для мінімізації імовірності реалізації ризиків
5 _____	Моніторинг та перегляд СУІБ	Д) Ідентифікація критичних інформаційних активів та оцінка їхньої важливості для діяльності підприємства

Практична робота

Завдання 1. Економічна безпека у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

1. Аналіз ризиків економічної безпеки:
 - проведіть аналіз економічної безпеки для умовного підприємства (або виберіть реальну компанію);
 - визначте зовнішні та внутрішні загрози, які можуть впливати на його функціонування;
 - сформуйте таблицю, яка містить наступні колонки:
 - тип загрози (зовнішня/внутрішня);
 - джерело загрози;
 - потенційні наслідки для підприємства.
2. Оцінка стану показників економічної безпеки:
 - проаналізуйте фінансові, виробничі, кадрові, інноваційні та інформаційні показники підприємства, наведеного в таблиці (показники можна вигадати);
 - зіставте фактичні дані з пороговими значеннями та визначте проблемні зони.

3. Розробка стратегії мінімізації ризиків:
 - на основі аналізу визначте три основні загрози для підприємства;
 - розробіть заходи для нейтралізації цих загроз (вказіть ресурси, необхідні для їх реалізації, строки виконання та очікувані результати).
 4. Розробка політики інформаційної безпеки:
 - сформулюйте основні положення політики інформаційної безпеки підприємства, спрямовані на захист конфіденційної інформації;
 - визначте, які технічні, організаційні та юридичні заходи потрібно впровадити для зменшення ризику витоку даних.
 5. Оцінка ролі персоналу в системі безпеки:
 - розробіть план навчання співробітників з питань економічної та інформаційної безпеки;
 - наведіть приклади методів мотивації працівників для дотримання стандартів безпеки.
- Форма звіту: результати виконання завдання оформіть у вигляді презентації або звіту, що включає:
- таблиці з аналізом загроз і показників;
 - перелік запропонованих заходів для покращення економічної безпеки;
 - конкретні рекомендації щодо захисту інформації та підвищення ролі персоналу у забезпеченні безпеки.

Питання для обговорення

1. Що таке економічна безпека підприємства (ЕБП)?
2. Які основні чинники впливають на економічну безпеку підприємства?
3. Як поділяються загрози економічній безпеці на зовнішні та внутрішні?
4. Які приклади зовнішніх загроз для підприємства можна навести?

5. Які внутрішні загрози можуть виникати у процесі діяльності підприємства?
6. Що таке критерії економічної безпеки підприємства?
7. У чому полягає сутність індикаторного підходу до оцінки ЕБП?
8. Які ресурси враховуються у ресурсно-функціональному підході?
9. Які основні показники використовуються для оцінки рівня економічної безпеки?
10. Як вибір критеріїв та показників залежить від галузевої специфіки підприємства?
11. Що таке система забезпечення економічної безпеки підприємства (СЕБП)?
12. Які основні елементи входять до складу СЕБП?
13. Які принципи лежать в основі побудови СЕБП?
14. Які завдання виконує СЕБП для нейтралізації загроз?
15. Як ефективна реалізація СЕБП сприяє конкурентоспроможності підприємства?
16. Які основні функції виконує служба економічної безпеки підприємства?
17. У чому полягає обліково-контрольна функція служби безпеки?
18. Як служба економічної безпеки взаємодіє з іншими підрозділами підприємства?
19. Яке значення має інформаційно-аналітична функція для діяльності служби безпеки?
20. Як діяльність служби економічної безпеки впливає на репутацію підприємства?
21. Що таке система управління інформаційною безпекою (СУІБ)?
22. Які основні цілі переслідує СУІБ?
23. Як забезпечується конфіденційність, цілісність і доступність інформації в СУІБ?
24. Які етапи впровадження СУІБ є найважливішими?

25. Як відповідність міжнародним стандартам (ISO/IEC 27001) впливає на діяльність підприємства?

26. Що таке комерційна таємниця підприємства?

27. Які види інформації можуть належати до комерційної таємниці?

28. Які основні методи захисту комерційної таємниці застосовуються на підприємствах?

29. Як витік комерційної таємниці може вплинути на конкурентоспроможність підприємства?

31. Як кваліфікація і мотивація персоналу впливають на економічну безпеку?

32. Як навчання та підвищення кваліфікації сприяє формуванню культури безпеки?

Темати рефератів

1. Міжнародний досвід забезпечення економічної безпеки підприємств.

2. Інноваційні технології у забезпеченні економічної безпеки підприємства.

3. Сучасні підходи до організації служби економічної безпеки підприємства.

Питання для самостійного вивчення

1. Вплив кадрової політики на рівень економічної безпеки підприємства.

2. Правові аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства.

3. Система управління ризиками як основа економічної безпеки підприємства.

4. МЕТОДИ НАВЧАННЯ

Як методичне забезпечення використовуються конспект лекцій, методичні вказівки до виконання самостійної роботи здобувачів вищої освіти та нормативно-правові акти. Крім традиційних паперових носіїв, конспект лекцій та методичні вказівки використовуються в електронному вигляді. При проведенні лекцій може використовуватися мультимедійний проєктор.

Для поглибленого вивчення дисципліни рекомендується систематичне опрацювання законів України, нормативних документів, фахових журналів та використання ресурсів Інтернет.

З метою роз'яснення найбільш складних питань дисципліни та підвищення якості виконання індивідуального завдання проводяться групові та індивідуальні консультації за розкладом кафедри.

Під час проведення контрольних заходів рівень засвоєння матеріалу змістових модулів оцінюється шляхом написання контрольних робіт та їх захисту.

5. МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Модульний контроль є невід’ємною частиною кредитно-модульної системи організації освітнього процесу. Основна його мета – підвищення якості вищої освіти за рахунок створення умов для систематичної планомірної роботи здобувача вищої освіти протягом усього семестру і надання можливості вивчення і контролю засвоєння теоретичного і практичного матеріалу навчальних дисциплін окремими частинами, які називаються «модуль».

Модуль складається з одного чи декількох логічно завершених розділів дисципліни, зміст яких розглядається під час різних видів навчальних занять (лекцій, практичних занять, семінарів, самостійної роботи здобувачів вищої освіти). При вивченні дисципліни здобувачам рекомендується використовувати основну та додаткову літературу, конспект лекції, а також джерела з мережі Internet.

Освітній процес вивчення дисципліни складається з 2 модулів. При вивченні дисципліни проводиться поточний та підсумковий модульний контроль.

Поточний контроль

Поточний контроль охоплює:

- якість роботи на заняттях;
- пропуски лекційних занять.

Кількість залікових балів за роботу на практичних заняттях встановлюється відповідно складності і складає від 2 до 4 балів. Максимальна кількість балів відповідає відмінній роботі на практичних заняттях.

Підсумковий контроль

Підсумковий модульний контроль складається з теоретичних та практичних питань. За відповідь на теоретичні питання без помилок, або з однією незначною помилкою здобувач вищої освіти отримає максимальну оцінку. За неповні відповіді або з помилками, знижується кількість отриманих балів. При неправильній відповіді або при відсутності відповіді бали не нараховуються.

6. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Abramova M., Bulkot O., Slavkov M., Sukhostavets A., Rusnak A. Reconstruction and development of the real sector of the Ukrainian economy (micro, meso, and macroeconomic levels). *Pacific Business Review International*. India: Pacific Academy of Higher Education and Research University. 2023. Vol. 16. Issue 6. P. 64–77. URL: http://www.pbr.co.in/2023/2023_month/December/6.pdf.

2. Boskova V.V., Rusnak A.V., Nadtochii I.I. The essence of business-processes and process-oriented management in agricultural enterprises. *Агроекономіка*. № 1. 2022. С. 44–52. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.1.44. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3552&i=5>.

3. Dankevych, Vitalii Ye. and Kamenchuk, Tetiana O. and Kononova, Oleksandra Ye. and Nadtochii, Iryna I. and Ohor, Hanna M., Strategic Planning for Sustainable Development of States: Administration Aspect (May 15, 2020). *International Journal of Management*. 2020. 11 (4), pp. 511–522. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3601609/>.

4. Irtysheva, I., Pavlenko, O., Kramarenko, I., Nadtochii, I. Hryshyna, N., Ishchenko, O. Environmental Security of Territories: Challenges of Today and Guidelines for Strengthening in War. *Journal of Environmental Management and Tourism* [S. l], v. 13, n. 5, p. 1229–1239, sep. 2022. ISSN 2068-7729. DOI: [https://doi.org/10.14505/jemt.v13.5\(61\).01](https://doi.org/10.14505/jemt.v13.5(61).01). URL: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/7187>.

5. Irtysheva, Inna; Nadtochii, Iryna Popadynets, Nazariy; Hryshyna, Nataliya; Sirenko, Ihor. European vector of economic development and management of tourist destinations' competitiveness in digital economy. *International Journal for Quality Research*. 2022. Vol 16. Issue 4. P. 1211–1226. DOI: <https://doi.org/10.24874/IJQR16.04-16>. URL: <http://ijqr.net/journal/v16-n4/16.pdf>.

6. Nadtochii I., Pulianovych O. Competitiveness management of regional economic systems: conceptual approach, problem statement, principles of modeling. Concepts, strategies and mechanisms of economic systems management in the context of modern world challenges : scientific monograph. VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia : VUZF Publishing House “St. Grigorii Bogoslov”, 2021. P. 75–85.

7. Nadtochii Irina, Ohor Hanna. Changing Paradigm in Economic & Management Systems. Volume II. / Ed. By Amit Goel, Teetiana Bochulia. Kherson : Publishing house “OLDI-PLUS”, 2020. C. 88–101.

8. Olena Pavlenko, Inna Irtysheva, Iryna Kramarenko, Marianna Stehnei, Yevheniia Boiko, Iryna Nadtochiiy, Herman Karpenko, Ihor Sirenko, Natalia Hryshyna, Olena Ishchenko, Natalia Tubaltseva, Uliana Rosola. Design Management of an Innovative Model of Sustainable Development and Regional Features in Conditions of Global Turbulence. *WSEAS Transactions on Environment and Development*. 2023. Vol. 19. Pp. 1346–1356. DOI: 10.37394/232015.2023.19.121. URL: <https://wseas.com/journals/articles.php?id=8943> (Scopus).

9. Pereguda Y., Stender S., Rusnak A., Khilukha O., Bielousov Y. Ukraine's Digital Economy Under Martial Law: Innovative Approaches and Legal Context. *International Journal of Economics and Financial Issues*. 2025. Vol. 15. Issue 1. P. 431–440. URL: <https://www.econjournals.com/index.php/ijefi/article/view/17585>. DOI: <https://doi.org/10.32479/ijefi.17585>.

10. Rusnak A., Nadtochii I. Formation of the system of planning of innovation activity at enterprises. *Ефективна економіка*. № 4. 2024. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.7>. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3488/3523>.

11. Rusnak A., Nadtochii I. Ways to increase the competitive innovative attractiveness of regions. Emerging trends in accounting, finance, marketing and human resource management : monograph. Vandana Publications, India, 2021. P. 104–114.

12. Rusnak A., Nadtochii I., Kolesnyk A., Kotetunov V., Issabayeva A. Project management system of a competitive enterprise: an integrative approach. *International Journal of Agricultural Extension*. 2021. Special Issue (02). Pp. 93–103. URL: <https://journals.esciencepress.net/index.php/IJAE/article/view/3966>.

13. Rusnak A., Nadtochii I., Pulianovych O. Scientific and methodological approaches to a comprehensive assessment of the competitive potential of enterprises and territories. *Baltic Journal of Economic Studies*. Riga, Latvia : Publishing House “Baltija Publishing”, 2023. Vol. 9. No 2/2023. P. 164–171. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/2085>. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-2-164-171>.

14. Rusnak A., Ohor H. Controlling as a tool for crisis management of an enterprise. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.9.8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/10.pdf.

15. Бойчик І.М. Економіка підприємства : навчальний посібник. Київ : Атіка, 2012. 543 с.

16. Бондаренко С., Корсуненко І., Бондаренко Б. Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-40>

17. Герасимчук В.Г. Маркетингові стратегії підприємства: теорія та практика. Львів : Видавництво ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 320 с.

18. Горбаль Н.І., Пліш І.В. Циркулярні бізнес-моделі для сталого розвитку українських підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Проблеми економіки та управління». Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. Т. 5. № 1. С. 15–29. URL: <https://doi.org/10.23939/semi2021.01.015>.

19. Данкевич В., Ахметов І., Железняк К. Стратегії управління конкурентоспроможністю бізнес-структур України в умовах війни: роль креативності та компетентнісного підходу. *Економічна наука*. 2024. Вип. 4. С. 254–263.

20. Дардалевич В.В., Пашенко О.П. Сутність циркулярних бізнес-моделей. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/154.pdf>.

21. Донець Л.І., Романенко Н.Г. Основи підприємництва : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2012. 320 с.

22. Іртищева І.О., Надточій І.І., Мураховська Л.П. Регіональне управління бізнес-процесами в умовах децентралізації влади в Україні. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 2. С. 48–55. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-2-6>. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2021/08/ujae_2021_r02_a06.pdf.

23. Качмарик Я.Д. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : колективна монографія. Львів : Піраміда, 2012. 208 с.

24. Клименко Н.А., Румянцев А.П. Конкурентна стратегія: сутність та класифікація. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2007. Вип. 1. С. 22–24.

25. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О., Дуброва О.С., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2008. 527 с.

26. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю : навчальний посібник. Київ : Зовнішня торгівля, 2003. 304 с.

27. Кошелупов І.Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Одеса : ОДЕУ, 2009. 152 с.

28. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник. Київ : ЦНЛ, 2005. 31 с.

29. Кредісов А.І., Гончарова Н.П. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2021. 368 с.

30. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 456 с.

31. Лепейко Т.І., Кіпа Д.В. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 2 (41). С. 64–69.

32. Леськів Г.З., Франчук В.І., Левків Г.Я., Гобела В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

33. Лужецький А.І. Ідентифікація поняття «конкурентний потенціал підприємства» та підходи до його управління. *Інноваційна економіка*. 2013. № 8. С. 125–128.

34. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

35. Менеджмент організацій : підручник / за заг. ред. Л.І. Федулової. Київ : Либідь, 2004. 448 с.

36. Міщенко А.П. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2004. 336 с.

37. Набока Р.Ю. Формування циркулярних моделей споживання: Механізми державного регулювання. Я та історія публічного управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. Вип. 24. С. 81–84.

38. Надточій І.І. Регіональні аспекти управління бізнес-процесами: методологія, моделювання, регламентації. Миколаїв : Іліон, 2020. 352 с.

39. Надточій І.І. Сутнісно-змістова характеристика бізнес-процесів та особливості управління ними. *Вісник ХНАУ*. 2020. № 4. Том 2. С. 102–111. DOI: 10.31359/2312-3427-2020-4-2-102. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/2452/1/statta_nadtocij_sutnisto-zmistova_harakteristika_biznes-procesiv_ta_%20osoblivosti_upravlinna_nimi.pdf.

40. Надточій І.І. Управління бізнес-процесами в системі забезпечення конкурентного розвитку територій: теоретичний аспект. *Економічні горизонти*. 2020. 2(13). 63–71. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(13\).2020.234986](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(13).2020.234986).

41. Надточій І.І., Ракіпов В.Р. Моніторинг конкурентоспроможності трансформаційних процесів у регіонах України. *Вісник ХНАУ*. 2020. № 2. С. 400–413. DOI: 10.31359/2312-3427-2020-2-400. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/1104/1/Надточій%20І.І.%20с%20Ракіпов%20В.Р..pdf>.

42. Надточій І.І., Ракіпов В.Р. Оцінка конкурентоспроможності регіонів з позиції бізнес-орієнтованого підходу: методичні аспекти. *Вісник ХНАУ*. 2020. № 1. С. 405–418. DOI: 10.31359/2312-3427-2020-1-405. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/1853/1/statta_nadtocij_rakipov_ocinka_konkurentospromoznosti_regioniv_z_pozicii_biznes-orientovanogo_pidhodu_metodicni_aspekti.pdf.

43. Надточій І.І., Ревенко Н.Г. Факторний аналіз як аналітичний важіль управління прибутком підприємства. *Приазовський економічний вісник : електронний науковий журнал*. 2020. № 2(19). С. 131–135. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-2-22> URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/2_19_ukr/24.pdf.

44. Нечитайло Д. З чистого аркуша: як працює і чим вигідна циркулярна економіка. *Економічна правда*. 2020. URL: https://epravda.com.ua/columns/2020/09/2/664626/?utm_source=chatgpt.com.

45. Павліха Н.В., Корнелюк О.А., Цимбалюк І.О. Методології проектного менеджменту для циркулярних

бізнес-моделей: переваги та можливості. *Інтелект XXI*. 2023. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-3.11>. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22961/1/IntelXXI_23_3.pdf. С. 74–80.

46. Переваги циркулярної економіки. *Нео-Еко Україна*, 2022. URL: https://neo-eco.com.ua/perevagi-czirkulyarnoi-ekonomiki/?utm_source=chatgpt.com.

47. Підгірна В., Зибарева О., Чубрей О. Проектна діяльність з впровадження циркулярних бізнес-моделей для конкурентоспроможності на засадах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. (67). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-75>.

48. Полтавська Є.О. Управління конкурентними перевагами підприємства : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Харківський державний економічний університет. Харків, 2004. 188 с.

49. Руда М.В., Мирка Я.В. Циркулярні бізнес-моделі в Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. Vol. 2. No. 1. URL: https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/10/11_-Ruda-M.-V..pdf.

50. Руснак А.В. Інноваційний процес як необхідна складова інноваційної діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 23. С. 12–17. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.23>. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2584/2620>.

51. Руснак А.В. Формування процесної моделі системи управління інноваційною діяльністю підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2023. Вип. 53(1). С. 56–61. К. : ТОВ «Талком». DOI: 10.33783/1977-4167-2023-53-1-56-61. URL: https://mega.nz/file/TWgW0LbR#j3Z8R7gRar-zFo6fsVwWkmuA_DXEnZ09uh-i85liuuI.

52. Руснак А.В., Ломоносов А.В., Ломоносова О.Е., Надточій І.І. Прийняття управлінських рішень в кризових та надзвичайних ситуаціях. Миколаїв : Іліон, 2023. 266 с. URL: <http://eir.nuos.edu.ua/handle/123456789/6755>.

53. Руснак А.В., Надточій І.І. Стратегічне управління підприємством. Миколаїв : Іліон, 2024. 258 с. URL: <https://eir.nuos.edu.ua/handle/123456789/8202>.

54. Руснак А.В., Надточій І.І., Ломоносов Д.А. Чинники формування конкурентоспроможності та сталого розвитку морських портів України. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 24–28. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.24. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4855&i=3>.

55. Руснак А.В., Надточій І.І., Огорь Г.М. Удосконалення моделі організації інноваційної діяльності на підприємстві. *Збірник наукових праць Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова*. 2023. № 4 (493). С. 171–183. DOI: [https://doi.org/10.15589/znp2023.4\(493\).24](https://doi.org/10.15589/znp2023.4(493).24). URL: <http://znp.nuos.mk.ua/archives/2023/4/24.pdf>.

56. Савчук В.С. Фінансовий менеджмент: управління капіталом, інвестиціями, фінансовими інструментами. Київ : КНЕУ, 2019. 540 с.

57. Стахов М.В., Малик О.В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16.

58. Сусліков С.В., Клименко М.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та держава*. 2023. № 3. С. 56–60.

59. Тарасюк Т.О. Формування бізнес моделі підприємства в умовах циркулярної економіки. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/cfce6dad-2f80-477b-a3b5-846ef1266c68/content>.

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

61. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 268 с.

62. Цевух С.М. Особливості циркулярних бізнес-моделей у рамках забезпечення сталого економічного розвитку. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11>. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e8182506-a262-4704-aad0-87612512b60e/content>.

63. Циркулярна економіка: визначення, значення та переваги. *EU Reporter*, 2023. URL: https://uk.eureporter.co/environment/waste/circular-economy/2023/02/23/circular-economy-definition-importance-and-benefits-2/?utm_source=chatgpt.com.

7. ПИТАННЯ ДЛЯ МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Контрольні питання до 1-го модуля

1. Сутність та види економічної конкуренції.
2. Еволюція поглядів на конкуренцію.
3. Конкуренція як рушійна сила ринку.
4. Елементи механізму конкурентної боротьби.
5. Конкуренція і підприємство.
6. Конкурентоспроможність суб'єкта конкуренції та її основні ознаки.
7. Види конкурентоспроможності залежно від рівня й об'єкту аналізу.
8. Основні складові конкурентного середовища.
9. Модель «п'яти сил конкуренції» М. Портера та її елементи.
10. Державна політика у сфері регулювання конкуренції.
11. Рушійні сили ринку та інтенсивність конкуренції.
12. Чинники, що впливають на силу конкурентної боротьби.
13. Методи оцінювання інтенсивності конкуренції.
14. Показники концентрації виробництва в галузі.
15. Аналіз діяльності конкурентів.
16. Інформаційне забезпечення та структура аналізу діяльності конкурентів.
17. Методика побудови та інтерпретація конкурентної карти ринку та карти стратегічних груп.

18. Сутність ключові чинники успіху: поняття та класифікація.

19. Тактичні та стратегічні чинники конкурентної переваги підприємства.

20. Властивості конкурентних переваг.

21. Порівняльний характер конкурентних переваг.

22. Залежність конкурентних переваг від конкретних умов і причин.

23. Життєвий цикл конкурентної переваги.

24. Сфери формування та реалізації конкурентних переваг.

25. Концепція «ланцюга створення вартості» та її застосування при реалізації конкурентних переваг.

26. Види та джерела формування конкурентних переваг.

Контрольні питання до 2-го модуля

1. Система конкурентних стратегій підприємства.
2. Сутність поняття «конкурентна стратегія».
3. Найбільш поширені класифікації стратегії ринкової конкуренції.

4. Загальні стратегії конкуренції.

5. Базові стратегії конкуренції.

6. Стратегії конкурентної поведінки підприємства.

7. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності як комплексна стратегія.

8. Ситуаційне проектування конкурентної стратегії.

9. Адаптація стратегії конкуренції до особливостей динаміки ринку.

10. Критерії та чинники конкурентоспроможності товару.

11. Конкурентоспроможність продукції та послуг – основа формування конкурентоспроможності організації.

12. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції.

13. Якість товару (послуг) – основний важіль забезпечення його конкурентоспроможності.

14. Оптимізація співвідношення ціни, якості та обслуговування як основна мета управління конкурентоспроможністю товару.

15. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару (послуг).

16. Чинники, які визначають рівень конкурентоспроможності підприємства.

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

18. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.

19. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможності підприємства.

20. Цикл управління конкурентоспроможністю.

21. Концепція розроблення та забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності організації.

22. Програми підвищення продуктивності та якості як складової програм забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

23. Основні етапи розроблення програми підвищення конкурентоспроможності.

24. Реалізація програми підвищення конкурентоспроможності та моніторинг її перебігу.

25. Особливості конкурентних відносин в Україні.

ЗМІСТ

1. Мета і завдання навчальної дисципліни.....	3
2. Зміст тем навчальної дисципліни.....	5
3. Практична робота.....	9
4. Методи навчання.....	97
5. Методи контролю.....	98
6. Рекомендована література	100
7. Питання для модульного контролю знань здобувачів вищої освіти.....	109

НОТАТКИ

НОТАТКИ

НОТАТКИ

Навчально-методичне видання

РУСНАК Алла Валентинівна
НАДТОЧІЙ Ірина Ігорівна

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до практичних занять з дисципліни
«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ»

Комп'ютерне верстання *Н. М. Ковальчук*
Коректор *О. Є. Вакула*

Формат 60×84/16. Ум. друк. арк. 6,74. Вид. № 4. Зам. № 1203-17.
Видавець і виготівник Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова
просп. Героїв України, 9, м. Миколаїв, 54007
E-mail : publishing@nuos.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6402 від 19.09.2018 р.