



Міністерство освіти і науки України
Мукачівський державний університет
Кафедра менеджмент, управління економічними процесами та туризму



УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

Методичні рекомендації для підготовки
до практичних занять
для здобувачів спеціальностей
D3 «Менеджмент» та J3 «Туризм та рекреація»
другого (магістерського) рівня вищої освіти

Мукачево
МДУ 2026

УДК 005.2:339.137.2:658(072)(075.8

*Розглянуто та рекомендовано до друку науково-методичною радою
Мукачівського державного університету
протокол №8 від 19 лютого 2026 р.
Розглянуто та схвалено на засіданні кафедри менеджменту, управління
економічними процесами та туризму
протокол №8 від 20 січня 2026 р.*

Укладач

Пугачевська К.Й. – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму МДУ

Рецензент

Росола У.В. – Ph D, доцент кафедри економіки та фінансів МДУ

У66

Управління конкурентоспроможністю організації: методичні рекомендації для підготовки до практичних занять для здобувачів спеціальності D3 «Менеджмент» та J3 «Туризм та рекреація» другого (магістерського) рівня вищої освіти/ укладач К.Й. Пугачевська. - Мукачево: МДУ, 2026. - 33 с. (1,9 д.а.)

Методичні рекомендації призначені для підготовки та виконання практичних робіт, що охоплюють всі основні розділи дисципліни «Управління конкурентоспроможністю організації». Подано питання для обговорення, навчальні завдання та методичні рекомендації до їх виконання, контрольні запитання для самоперевірки, що спрямовані на оволодіння здобувачами вищої освіти поглиблених теоретичних знань та набуття практичних навичок у галузі управління конкурентоспроможністю.

© МДУ, 2026

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	4
1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	6
2. ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З ДИСЦИПЛІНИ.....	9
Тема 1. Теоретико-методологічні підходи до дослідження конкуренції та конкурентоспроможності.....	9
Тема 2. Діагностика конкурентного середовища організації.....	10
Тема 3. Методи оцінювання конкурентоспроможності організації.....	11
Тема 4. Розроблення і реалізація програм підвищення конкурентоспроможності організації.....	14
Тема 5. Конкурентні переваги організації та технології їх забезпечення....	15
Тема 6. Управління конкурентоспроможністю організації.	16
Тема 7. Стратегія як інструмент управління конкурентоспроможністю організації.....	18
Тема 8. Вектори підвищення конкурентоспроможності організації.....	19
3. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ.....	22
4. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ.....	28
5. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	31

ПЕРЕДМОВА

Мета дисципліни - формування у здобувачів освіти системи теоретичних знань і практичних навичок щодо аналізу, оцінювання та забезпечення конкурентоспроможності організації, розроблення й реалізації конкурентних стратегій, прийняття ефективних управлінських рішень в умовах динамічного ринкового середовища з метою досягнення сталих конкурентних переваг та довгострокового розвитку організації.

Завдання дисципліни: розуміння системної сутності конкурентоспроможності організації, цілей, мотивів і передумов її забезпечення в умовах загострення конкурентної боротьби на ринку; розроблення та використання моделей управління конкурентоспроможністю для ефективного функціонування організацій на внутрішньому та зовнішньому ринках; дослідження та вибір різних типів стратегій конкурентної поведінки в організацій бізнесі та оцінювання їх ефективності; розроблення та впровадження конкурентних стратегій організацій.

Мета практичних занять - систематизація, поглиблення та конкретизація знань щодо базових принципів, категорій, методів та інструментів управління конкурентоспроможністю організації.

Практичне заняття включає проведення попереднього контролю знань, вмінь і навичок здобувачів вищої освіти, постановку загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю здобувачів, розв'язання навчальних завдань, їх перевірку, оцінювання.

Програмні компетентності та результати навчання для спеціальності J3 «Туризм та рекреація» :

ІК. Здатність розв'язувати складні задачі дослідницького та/або інноваційного характеру у сфері туризму і рекреації.

Загальні компетентності:

ЗК5. Здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт

Спеціальні (фахові) компетентності:

СК4. Здатність організовувати діяльність та співпрацю суб'єктів регіонального, національного та міжнародного туристичних ринків на засадах сталого розвитку з урахуванням світового досвіду.

Програмні результати навчання:

РН 5. Здійснювати комплексний аналіз і оцінювання функціонування туристичного ринку різних ієрархічних рівнів, прогнозувати тенденції його розвитку.

РН 10. Приймати ефективні рішення у сфері туризму та рекреації щодо розв'язання широкого кола проблем, зокрема безпеки і якості туристичного обслуговування.

Програмні компетентності та результати навчання для спеціальності D3«Менеджмент»:

Інтегральна компетентність. Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог

СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;

СК 11 Здатність адаптувати систему управління та потенціал організації до змінних умов ринкового середовища

Програмні результати навчання:

РН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;

РН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;

РН 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу);

РН 14. Вміти адаптувати систему управління та потенціал організації до змінних умов ринкового середовища

1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

Тема 1. Теоретико-методологічні підходи до дослідження конкуренції та конкурентоспроможності

Конкуренція: сутність, форми, характерні риси. Конкуренція і конкурентоспроможність: взаємозв'язок і взаємозалежність. Сучасні концепції конкуренції та конкурентоспроможності. Глобалізація як об'єктивний фактор загострення конкуренції. Особливості конкуренції в сфері туризму та рекреації. Методи ведення конкурентної боротьби. Гносеологічні основи конкурентоспроможності. Еволюція підходів до формування поняття «конкурентоспроможність». Парадигми конкурентоспроможності: поведінково-результативна, економіко-технологічна, просторова, системна.

Сутність, мета та інструментарій державного регулювання конкуренції. Правові засади державного регулювання конкуренції. Антимонопольний комітет як спеціальний орган державної політики у сфері конкуренції, Відповідальність за порушення законодавства про захист конкуренції.

Ієрархічна структура конкурентоспроможності: рівні конкурентоспроможності товару, підприємства, галузі, регіону, країни. Причинно-наслідковий зв'язок між конкурентоспроможністю суб'єктів економічних відносин різних рівнів.

Тема 2. Діагностика конкурентного середовища організації

Конкурентне середовище: сутність та характерні ознаки. Класифікація конкурентного середовища: за об'єктом купівлі, за територіальною ознакою, за моделями конкуренції на ринку. Рівні формування конкурентного середовища. Діагностика конкурентного середовища, її форми та завдання. Етапи діагностики конкурентного середовища організації. Модель п'яти конкурентних сил. Експертна діагностика конкурентного середовища за методикою А. Томпсона і А. Стрікланда. Концепція життєвого циклу попиту на товар як засіб обґрунтування рівня інтенсивності конкурентної боротьби. Адаптація організації до конкурентного середовища та механізм її забезпечення.

Показники інтенсивності конкурентного середовища та ступеня монополізації ринку: коефіцієнт концентрації, індекс Герфіндаля-Гіршмана, індекс Розенблюта, коефіцієнт Джині. Типи ринків за ступенем концентрації. Карта стратегічних груп як інструмент аналізу внутрішньогалузевої конкуренції. Конкурентна карта ринку. Галузеві особливості формування конкурентного середовища.

Тема 3. Методи оцінювання конкурентоспроможності організації.

Принципи визначення рівня конкурентоспроможності організації. Параметри та показники оцінювання конкурентоспроможності організації. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності організації, переваги та недоліки їх застосування. Аналітичні методи оцінювання конкурентоспроможності організації. Матричні та графічні методи оцінки конкурентоспроможності організації. Потенціал конкурентоспроможності організації та його складові. Фактори впливу на конкурентний потенціал організації. Прогнозування конкурентоспроможності організації. Поняття стратегічної зони господарювання. Кількісні та якісні характеристики стратегічної зони господарювання. Параметри виокремлення стратегічної зони господарювання. Концепція «стратегічних зон господарювання» та її застосування при забезпеченні конкурентних переваг організації. Організаційно-економічні аспекти впровадження технології забезпечення конкурентних переваг організації. Основні завдання інвестиційно-економічної стратегії забезпечення конкурентних переваг. Показники оцінювання фінансово-економічного забезпечення конкурентних переваг організації.

Показники оцінювання інвестиційного забезпечення конкурентних переваг організації. Технологія формування і реалізація інвестиційно-економічної стратегії забезпечення конкурентних переваг організації

Тема 4. Розроблення і реалізація програм підвищення конкурентоспроможності організації

Ендогенні та екзогенні фактори конкурентоспроможності організації. Рівні забезпечення конкурентоспроможності організації: оперативний, тактичний та стратегічний. Поняття конкурентоспроможності продукту та механізм його формування. Фактори, критерії, чинники конкурентоспроможності продукту.

Вплив якості продукту на конкурентоспроможність організації. Послуга як складова продукту. Поняття конкурентного статусу організації на внутрішньому та зовнішньому ринках й методи його оцінки. Конкурентний ризик організації: сутність, фактори виникнення та індикатори. Комерційні фактори конкурентоспроможності товарів і послуг. Програма підвищення конкурентоспроможності організації. Принципи підвищення конкурентоспроможності організації. Організаційні форми підвищення конкурентоспроможності організації. Концепція розробки та основні елементи програми підвищення конкурентоспроможності організації. Передумови, що визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності організації. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності організації. Програми підвищення якості продукції та ефективності господарської діяльності як складові програми підвищення конкурентоспроможності організації. Етапізація розробки і реалізації конкурентної стратегії організації.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема 5. Конкурентні переваги організації та технології їх забезпечення

Конкурентні переваги організації та їх особливості. Напрямки забезпечення конкурентних переваг організації. Інструменти та засоби реалізації політики забезпечення конкурентних переваг організації. Технології забезпечення конкурентних переваг.

Конкурентні переваги і ключові фактори успіху організації. Сервіс як критерій якості продукції. Собівартість послуг та цінова політика організації. Технічний рівень організації. Професійна компетентність персоналу як складова успіху організації. Система сервісного обслуговування. Діагностика конкурентних сил та конкурентних переваг організації на міжнародних ринках. Утримання конкурентних переваг на міжнародних ринках. Класифікація ключових чинників успіху організації на міжнародних ринках. Значення ключових компетенцій для забезпечення конкурентоспроможності організації. Маркетингові комунікації як інструмент забезпечення високої конкурентоспроможності організації.

Тема 6. Управління конкурентоспроможністю організації.

Теоретичні і методологічні основи управління конкурентоспроможністю організації. Характеристика наукових підходів до управління конкурентоспроможністю організації: системний, логічний, інноваційний, комплексний, глобальний, інтеграційний, віртуальний, маркетинговий, функціональний, нормативний, поведінковий та ін.

Суть, цілі, завдання та складові системи управління конкурентоспроможністю організації. Компоненти та взаємозв'язки в системі управління конкурентоспроможністю організації. Об'єкти та суб'єкти системи управління конкурентоспроможністю організації. Функції системи управління конкурентоспроможністю організації.: планування, організування, мотивування, регулювання і контроль. Закономірності функціонування та розвитку системи управління конкурентоспроможністю.

Сутність механізму управління конкурентоспроможністю організації. Концептуальна модель механізму управління конкурентоспроможністю організації. Проблеми управління конкурентоспроможністю організації. Соціальна відповідальність і конкурентоспроможність організації.

Тема 7. Стратегія як інструмент управління конкурентоспроможністю організації.

Стратегія конкурентоспроможності як складова загальної стратегії розвитку організації. Основні етапи формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності організації. Класифікація стратегій конкурентоспроможності організації: мультиринкова, глобальна, транснаціональна; віолентна, патієнтна, комутантна, експлерентна; стратегія диференціації, лідерства у витратах, фокусування. Конкурентні стратегії організації з сильними та слабкими конкурентними позиціями, аутсайдерів, лідерів. Механізм та принципи формування конкурентної стратегії організації. Маркетингові, асортиментні та цінові стратегії організації. Концептуальна модель процесу управління розробкою та реалізацією конкурентної стратегії організації. Модель реакції конкурентів як основа формування поточної стратегії організації.

Тема 8. Вектори підвищення конкурентоспроможності організації

Сутність і значення векторного підходу до управління конкурентоспроможністю. Характеристика основних векторів підвищення конкурентоспроможності: стратегічного; інноваційного; виробничо-технологічного; маркетингового; фінансово-економічного; кадрово-управлінського. Взаємозв'язок і комплексність реалізації векторів підвищення конкурентоспроможності. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на вибір пріоритетних векторів. Очікувані результати реалізації векторів підвищення конкурентоспроможності організації.

2. ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Теоретико-методологічні підходи до дослідження конкуренції та конкурентоспроможності

Мета: формування у здобувачів цілісного уявлення про основні теоретико-методологічні підходи до дослідження конкуренції та конкурентоспроможності, а також набуття навичок їх застосування для аналізу конкурентного середовища, оцінювання конкурентних переваг суб'єктів господарювання та обґрунтування управлінських рішень.

План практичного заняття

I. Усне опитування

1. Глобалізація та цифровізація: сучасні підходи до аналізу конкуренції та конкурентоспроможності.
2. Взаємозв'язок конкурентоспроможності країни, регіону, підприємства та товару.
3. Основні тенденції розвитку конкуренції.

Рекомендована література: [3,11,14,15]

II. Виконання навчальних завдань

№1

Необхідно:

1. Обрати компанію (на вибір): локальне підприємство або відома міжнародна компанія.
2. Визначити ринок, на якому функціонує компанія.
3. Проаналізувати конкурентне середовище за моделлю 5 сил М. Портера.

№2

Необхідно:

1. На основі відкритих статистичних або фінансових даних провести емпіричну оцінку конкурентоспроможності підприємств однієї галузі.
2. Застосувати економіко-статистичні методи (індексний аналіз, кореляція, ранжування).
3. Інтерпретувати результати з позицій обраної теоретичної моделі.

№3

Необхідно: підготувати есе: «Методологічні суперечності між поняттями “конкурентні переваги” та “конкурентоспроможність”». Вимоги: використання наукових джерел; авторська позиція; критичні висновки.

Питання для самоперевірки

1. Чи можлива універсальна методика оцінювання конкурентоспроможності? Обґрунтуйте відповідь.
2. Як глобалізація та цифровізація впливають на теоретичні підходи до конкуренції?

3. Які методологічні підходи є найбільш релевантними для дослідження конкурентоспроможності українських підприємств?
4. У чому полягає відмінність між поточною та стратегічною конкурентоспроможністю?

Тема 2. Діагностика конкурентного середовища організації

Мета: набуття здобувачами теоретичних знань і практичних навичок щодо аналізу та діагностики конкурентного середовища організації, зокрема ідентифікації основних конкурентів, оцінювання інтенсивності конкуренції, визначення чинників впливу зовнішнього середовища

План практичного заняття

I. Усне опитування

1. Оцінювання конкурентних сил на ринку та визначення типу ринку.
2. Аналіз конкурентних позицій організацій.
3. Адаптація організації до конкурентного середовища та механізм її забезпечення.
4. Галузеві особливості формування конкурентного середовища у вітчизняній економіці.

Рекомендована література: [3,11,14,15]

II. Виконання навчальних завдань

№1

Компанія «GreenFood» працює на ринку органічних продуктів харчування України. Протягом останніх двох років зросла кількість малих виробників та імпортерів брендів.

Необхідно:

1. Визначити межі ринку та ключових конкурентів.
2. Оцінити кожну з п'яти сил конкуренції.
3. Визначити найбільш загрозливі сили для компанії.
4. Запропонувати стратегічні напрями реагування.

№2

Необхідно:

1. Розробити власний алгоритм діагностики конкурентного середовища організації.
2. Обґрунтувати вибір показників і методів.
3. Продемонструвати застосування інструментарію на обраному ринку.

Питання для самоперевірки

1. Які критерії ефективності діагностики конкурентного середовища?
2. Чи можлива універсальна модель діагностики для різних галузей?
3. Як результати діагностики використовуються при формуванні конкурентної стратегії?
4. Які типові помилки виникають під час діагностики конкурентного середовища?
5. Як вибір методів діагностики впливає на управлінські рішення?

6. Які інструменти є найбільш релевантними для українських підприємств?
7. Чи може монополія бути конкурентоспроможною в умовах глобалізації?

Тема 3. Методи оцінювання конкурентоспроможності організації

Мета: формування у здобувачів знань щодо сутності та класифікації методів оцінювання конкурентоспроможності організації, а також набуття практичних навичок їх застосування для аналізу конкурентних позицій, визначення рівня конкурентних переваг та обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності в умовах ринкового середовища.

План практичного заняття

I. Усне опитування

1. Ендогенні чинники конкурентоспроможності організації та ланцюжок створення цінності М. Портера як основа формування конкурентних переваг організації
2. Екзогенні чинники забезпечення конкурентоспроможності організації
3. Конкурентні переваги як основа формування конкурентоспроможності організації
4. Чинники інноваційної конкурентоспроможності організації

Рекомендована література: [11,14,15]

II. Виконання навчальних завдань

№1

Необхідно:

1. Обрати будь-яку реальну або умовну організацію (наприклад, інтернет-магазин одягу).
2. Заповнити SWOT-матрицю (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).
3. Визначити, які сильні сторони формують конкурентні переваги.
4. Запропонувати стратегічні рішення для підвищення конкурентоспроможності.

№2

Група експертів досліджує можливість розширення діяльності туристичної компанії «Фоззі-Тур» шляхом переходу до формату туроператора з комплексним обслуговуванням та відкриття мережі туристичних офісів у межах області.

Компанія планує розширити цільовий ринок, залучивши нові сегменти споживачів (корпоративних клієнтів, групові тури, VIP-туризм), спираючись на позитивну репутацію, пізнаваність бренду та лояльність клієнтів.

Наявна мережа офісів і партнерських агентств дозволяє ефективно обслуговувати:

- індивідуальних туристів;
- корпоративних клієнтів;
- групові туристичні потоки.

Основними конкурентами туристичної компанії «Фоззі-Тур» є «Дастор-Тревел» та «Дім-Тур».

На підставі показників здійснено оцінку діяльності туристичних компаній за 6-бальною шкалою (0 балів – найнижча, 6 балів – найвища оцінка). (табл 1)

Таблиця 1

Оцінка діяльності туристичних компаній

№	Показники	Фоззі-Тур	Дастор-Тревел	Дім-Тур
1	Розташування туристичних офісів	5	3	2
2	Обсяг реалізованих турів	4	5	4
3	Рівень цін на туристичні послуги	4	5	6
4	Прибутковість діяльності	3	4	5
5	Асортимент туристичних продуктів	6	3	4
6	Якість туристичних послуг	5	5	3
7	Кількість обслужених туристів	4	5	5
8	Спектр додаткових туристичних послуг	2	4	0
9	Використання онлайн-бронювання та цифрових сервісів	6	3	3
10	Імідж компанії та рівень довіри клієнтів	5	4	5
11	Матеріально-технічна база та ІТ-підтримка	4	4	4
12	Організація роботи з партнерами (готелі, перевізники)	3	4	4
13	Рівень управління персоналом	5	4	5
14	Рівень маркетингових комунікацій	5	4	3
15	Фінансова стійкість	4	6	5
16	Потенціал розвитку та масштабування	5	4	4

Необхідно:

1. Провести віднімання оцінок (з оцінки критерій конкурента відняти оцінку Фоззі-тур). Одержану різницю у порівняльній оцінці сильних та слабких сторін діяльності конкурентів у порівнянні з нашою туристичною компанією проставити у таблицю 2.

2. Розробити організаційні заходи щодо підвищення рівня ефективності управління комерційною діяльністю туристичної компанії.

3. Зробити висновки та запропонувати заходи по покращенню слабких сторін Фоззі-тур.

Таблиця 2

Сильні сторони
сторони конкурентаЗона приблизної
рівностіСлабкі сторони
конкурента

№ п/п	Критерії оцінки діяльності туристичних компаній	Результат порівняльних оцінок у балах												
		+6	+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6
1.	Розташування офісів													
2.	Обсяг реалізованих турів													
3.	Рівень цін на тур. послуги													
4.	Прибутковість діяльності													
5.	Асортимент туристичних продуктів													
6.	Якість туристичних послуг													
7.	Кількість обслужених туристів													
8.	Спектр додаткових туристичних послуг													
9.	Використання онлайн-бронювання та цифрових сервісів													
10.	Імідж компанії та рівень довіри клієнтів													
11.	Матеріально-технічна база та ІТ-підтримка													
12.	Організація роботи з партнерами (готелі, перевізники)													
13.	Рівень управління персоналом													
14.	Рівень маркетинг. комунікацій													
15.	Фінансова стійкість													
16.	Потенціал розвитку та масштабування													

Питання для самоперевірки

1. Який метод оцінювання конкурентоспроможності доцільно використати для малого бізнесу і чому?
2. Як поєднання кількісних і якісних методів підвищує об'єктивність оцінювання?
3. Які помилки найчастіше допускаються під час оцінювання конкурентоспроможності?
4. Як результати оцінювання можуть впливати на управлінські рішення?
5. Які показники варто відстежувати для моніторингу конкурентоспроможності в динаміці?

Тема 4. Розроблення і реалізація програм підвищення конкурентоспроможності організації

Мета: набуття здобувачами теоретичних знань і практичних навичок щодо розроблення, обґрунтування та реалізації програм підвищення конкурентоспроможності організації, зокрема визначення стратегічних цілей, вибору інструментів і заходів підвищення конкурентних переваг, оцінювання ресурсного забезпечення та контролю ефективності реалізації конкурентних стратегій в умовах динамічного ринкового середовища.

План практичного заняття

I. Усне опитування

1. Сутність, принципи та етапи оцінювання конкурентоспроможності організації.
2. Система критеріїв та показників конкурентоспроможності організації..
3. Концепція розробки та основні елементи програми підвищення конкурентоспроможності організації.
4. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності організації.

Рекомендована література: [11,14,15]

II. Виконання навчальних завдань

№1

Підприємство «Оріон-Плюс» здійснює діяльність у трьох стратегічних бізнес-напрямах: X, Y, Z. Кожен бізнес-напрямок характеризується стадією життєвого циклу та конкурентною позицією на ринку.

Таблиця 1

Характеристика бізнес-напрямів підприємства «Оріон-Плюс»

Бізнес-напрямок	Стадія життєвого циклу бізнесу	Конкурентна позиція підприємства
X	Зростання	Середня
Y	Зрілість	Сильна
Z	Спад	Слабка

Необхідно:

1. Визначити стратегічну позицію кожного бізнес-напрямку підприємства на основі матриці ADL/LC (матриці балансу життєвого циклу).
2. Проаналізувати отримані позиції з урахуванням стадії життєвого циклу та конкурентної позиції.
3. Запропонувати доцільні стратегії розвитку для кожного бізнес-напрямку.
4. Сформулювати загальну стратегічну рекомендацію щодо подальшого розвитку підприємства.

Питання для самоперевірки

1. Які показники використовуються для оцінювання ефективності реалізації програми?
2. Які ризики можуть виникати під час реалізації програм підвищення конкурентоспроможності?

3. Як здійснюється контроль та коригування програми в процесі її реалізації?
4. Яким чином конкурентоспроможність організації пов'язана з її фінансовими результатами?
5. Які приклади успішних програм підвищення конкурентоспроможності ви можете навести?

Тема 5. Конкурентні переваги організації та технології їх забезпечення

Мета: формування у здобувачів системного розуміння сутності конкурентних переваг організації та механізмів їх формування, а також у набутті практичних навичок застосування сучасних управлінських, організаційних та інноваційних технологій для створення, підтримання й розвитку стійких конкурентних переваг в умовах конкурентного ринкового середовища.

План практичного заняття

I. Усне опитування

1. Внутрішні та зовнішні джерела конкурентних переваг організації.
2. Роль інновацій у формуванні конкурентних переваг на сучасному ринку.
3. Діагностика конкурентних сил та конкурентних переваг організації на міжнародних ринках.
4. Маркетингові комунікації як інструмент забезпечення високої конкурентоспроможності організації.
5. Людський капітал як ключова конкурентна перевага організації.

Рекомендована література: [5,11,14,15]

II. Виконання навчальних завдань

№1

Grammarly є міжнародною ІТ-компанією з українським походженням, що спеціалізується на розробці програмних продуктів у сфері штучного інтелекту та обробки природної мови (Natural Language Processing, NLP). Компанія була заснована у 2009 році та з моменту створення орієнтувалася на глобальний ринок цифрових послуг.

Основним продуктом компанії є інтелектуальний програмний сервіс для автоматизованої перевірки, аналізу та покращення письмових текстів англійською мовою. Продукт функціонує у вигляді вебзастосунку, браузерних розширень, десктопних та мобільних рішень, а також корпоративних платформ для бізнес-клієнтів.

Grammarly здійснює діяльність у секторі SaaS (Software as a Service), поєднуючи елементи моделей B2C та B2B. Компанія застосовує freemium-бізнес-модель, відповідно до якої базовий функціонал продукту надається безкоштовно, тоді як розширені можливості (стилістичний аналіз, тон комунікації, жанрові рекомендації, корпоративні інструменти) доступні на платній основі.

До основних категорій споживачів належать:

- індивідуальні користувачі (студенти, викладачі, фахівці різних галузей);
- корпоративні клієнти (освітні установи, компанії, що працюють у сфері бізнес-комунікацій, маркетингу, консалтингу та ІТ).

Важливою особливістю діяльності Grammarly є постійні інвестиції у дослідження та розробки (R&D). Компанія розробляє та вдосконалює власні алгоритми машинного навчання, що дозволяє:

- підвищувати точність аналізу текстів;
- адаптувати рекомендації до стилю та контексту користувача;
- розширювати функціональність продукту відповідно до змін ринку.

Необхідно:

1. Визначити які ключові фактори зовнішнього середовища найбільше впливають на конкурентоспроможність Grammarly на глобальному ринку AI-рішень для письмової комунікації? Обґрунтувати відповідь з урахуванням технологічних, ринкових та інституційних чинників.
2. Визначити у чому полягає стратегічна диференціація продукту Grammarly порівняно з конкурентами? Чи можна вважати дану диференціацію стійкою у довгостроковій перспективі?
3. Назвати яку конкурентну стратегію доцільно віднести до діяльності Grammarly відповідно до класифікації М. Портера?
4. Запропонувати управлінські рішення для збереження конкурентних переваг Grammarly в умовах посилення конкуренції з боку великих технологічних корпорацій.
5. Аргументувати чи можна вважати інновації головним чинником конкурентоспроможності Grammarly, чи вирішальну роль відіграють інші елементи бізнес-моделі (бренд, клієнтська база, глобальна присутність)?

Питання для самоперевірки

1. Як інформаційні та цифрові технології допомагають зміцнювати конкурентні переваги?
2. Що таке технологія управління якістю (наприклад, TQM) і як вона сприяє конкурентоспроможності?
3. Як стратегія розвитку персоналу та корпоративна культура впливають на конкурентні переваги?
4. Що таке стратегічне партнерство та альянси і як вони забезпечують додаткові переваги?
5. Які ризики можуть виникати при спробі створення або підтримки конкурентних переваг?
6. Наведіть приклади успішних конкурентних переваг відомих компаній і поясніть, як вони були забезпечені.

Тема 6. Управління конкурентоспроможністю організації

Мета: формування у здобувачів знань і практичних навичок з управління конкурентоспроможністю організації, зокрема розроблення та реалізації конкурентних стратегій, координації управлінських рішень, оцінювання рівня конкурентоспроможності та забезпечення стійких конкурентних позицій організації в умовах мінливого ринкового середовища.

План практичного заняття

I. Усне опитування

1. Суть, цілі, завдання та складові системи управління конкурентоспроможністю організації.
2. Проблеми управління конкурентоспроможністю організації.
3. Соціальна відповідальність і конкурентоспроможність організації

Рекомендована література: [2,9,11,14,15]

II. Виконання навчальних завдань

№1

Необхідно:

1. Розрахувати відносні показники конкурентоспроможності.
2. Визначити інтегральний показник конкурентоспроможності організації.
3. Зробити висновок щодо позиції організації на ринку.

Показники оцінки конкурентоспроможності організації

Показники*	Вагомість	Фактичне значення	Базове значення (конкурент)
Якість послуг	0,3	8	9
Ціна	0,25	950 грн	900 грн
Рівень сервісу	0,2	7	6
Інноваційність	0,25	6	8

**-показники наведено в балах (за 10-ти бальною шкалою)*

Порядок виконання:

1. Визначити стимулятори та дестимулятори.
2. Розрахувати відносні показники:

$$K_i = \frac{\Pi_{\Phi}}{\Pi_{\delta}} (\text{стимулятори})$$

$$K_i = \frac{\Pi_{\delta}}{\Pi_{\Phi}} (\text{дестимулятори})$$

3. Обчислити інтегральний показник:

$$K = \sum w_i \cdot K_i$$

Питання для самоперевірки

1. Які основні принципи управління конкурентоспроможністю?
2. Які завдання стоять перед менеджментом при підвищенні конкурентоспроможності?
3. Як стратегічне планування впливає на конкурентоспроможність організації?
4. Що таке SWOT-аналіз і як він використовується в управлінні конкурентоспроможністю?

5. Які показники використовуються для оцінки конкурентоспроможності організації?
6. Як внутрішні ресурси та компетенції компанії впливають на її конкурентоспроможність?
7. Які технології та інструменти застосовуються для підвищення конкурентоспроможності (інновації, цифровізація, управління якістю)?

Тема 7. Стратегія як інструмент управління конкурентоспроможністю організації

Мета: формування у здобувачів системного розуміння ролі стратегії в управлінні конкурентоспроможністю організації, а також у набутті практичних навичок стратегічного аналізу, вибору та обґрунтування конкурентних стратегій, спрямованих на створення й утримання стійких конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища.

План практичного заняття

I. Усне опитування

1. Основні етапи формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності організації.
2. Маркетингові, асортиментні та цінові стратегії організації.
3. Модель реакції конкурентів як основа формування поточної стратегії організації.

Рекомендована література: [10,11,14,15]

II. Виконання навчальних завдань

№1

Нова пошта є провідною українською логістичною компанією, що спеціалізується на експрес-доставці документів, посилок і вантажів для фізичних осіб та бізнес-клієнтів. Компанія була заснована у 2001 році та за період свого розвитку перетворилася з невеликого приватного підприємства на національного лідера у сфері внутрішньої логістики.

Підприємство здійснює комплексне надання логістичних послуг, включаючи доставку посилок, документів і вантажів різної ваги та габаритів, а також супутні фінансові й цифрові сервіси для фізичних осіб, малого, середнього та великого бізнесу. Діяльність компанії тісно пов'язана з розвитком електронної комерції, що зумовлює постійне зростання обсягів відправлень і підвищення вимог клієнтів до швидкості, надійності та прозорості логістичних процесів.

Компанія функціонує в умовах високої ринкової динаміки та жорсткої конкуренції з боку державних і приватних операторів поштово-логістичних послуг, а також альтернативних кур'єрських сервісів, які активно впроваджують цифрові рішення та нові формати обслуговування клієнтів.

Значний вплив на діяльність підприємства мають зовнішні фактори макросередовища, зокрема економічна нестабільність, інфраструктурні обмеження, регуляторні вимоги, а також соціально-політичні виклики, що вимагають від компанії високої адаптивності та гнучкості управління.

Нова пошта протягом тривалого періоду формує та утримує конкурентні переваги завдяки масштабній мережі відділень і поштоматів, розвитку власної логістичної інфраструктури, інвестиціям у автоматизацію сортувальних процесів і використанню цифрових платформ для взаємодії з клієнтами та бізнес-партнерами. Водночас зростання операційних витрат, необхідність постійного оновлення технологічної бази, посилення цінової конкуренції та поступове насичення внутрішнього ринку створюють передумови для перегляду стратегічних пріоритетів компанії. За таких умов актуалізується потреба в комплексному аналізі конкурентоспроможності підприємства, оцінці ефективності обраної стратегії та обґрунтуванні можливих напрямів подальшого розвитку, у тому числі шляхом диверсифікації послуг і розширення присутності на міжнародних ринках.

Необхідно:

1. Визначити які ключові фактори забезпечили Новій пошті лідерські позиції на ринку логістичних послуг України?
2. Дослідити як розвиток електронної комерції впливає на конкурентоспроможність компанії?
3. Назвати конкурентну стратегію, яку застосовує Нова пошта відповідно до класифікації М. Портера?
4. Визначити які основні ризики та загрози для компанії можуть виникнути у середньостроковій перспективі?
5. Обґрунтувати стратегічні рішення, які доцільно запропонувати для подальшого розвитку компанії?

Питання для самоперевірки

1. Яким чином стратегія впливає на внутрішні ресурси і компетенції організації?
2. Як стратегія визначає пріоритети в інноваціях, маркетингу та розвитку персоналу?
3. Які показники використовуються для оцінки ефективності реалізації стратегії конкурентоспроможності?
4. Як стратегія допомагає управляти ризиками та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі?

Тема 8. Вектори підвищення конкурентоспроможності організацій

Мета: визначення та обґрунтування основних векторів підвищення конкурентоспроможності організацій, а також у набуття здобувачами практичних навичок аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників розвитку, вибору пріоритетних

напрямів удосконалення діяльності та розроблення управлінських рішень, спрямованих на посилення конкурентних позицій організації в сучасних ринкових умовах.

План практичного заняття

I. Усне опитування

1. Формування ефективної конкурентної стратегії, вибір ринкової позиції, довгострокове планування розвитку.
2. Оптимізація витрат і забезпечення фінансової стійкості.
3. Орієнтація на споживача та посилення бренду.

Рекомендована література: [11,14,15]

II. Виконання навчальних завдань

№1

Підприємство «Альфа-Трейд» та його основний конкурент працюють на одному товарному ринку. Для оцінки структури портфеля продукції та рівня конкурентоспроможності необхідно побудувати матрицю Бостонської консалтингової групи (BCG) та здійснити її аналіз.

Вихідні дані для побудови матриці BCG

Вид продукції	Обсяг реалізації підприємства, шт.	Обсяг реалізації конкурента, шт.	Темпи зростання ринку, %	Відносна частка ринку
A	800	600	15	
B	1200	1500	20	
C	2000	500	12	
D	1600	1000	6	
E	4200	700	3	

Необхідно:

1. Розрахувати відносну частку ринку для кожного виду продукції.
2. Побудувати матрицю Бостонської консалтингової групи (BCG) для підприємства «Альфа-Трейд».
3. Визначити, до якої категорії належить кожен вид продукції («зірки», «дійні корови», «важкі діти», «собаки»).
4. Проаналізувати стан портфеля продукції підприємства та його конкурента.
5. Сформулювати рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

№2

На ринок вийшла онлайн-платформа, що пропонує туристичні пакети на 15 % дешевше.

Необхідно:

1. Визначити стратегічні альтернативи реагування.
2. Обґрунтувати оптимальну стратегію (цінова, сервісна, нішова).
3. Оцінити довгостроковий вплив на конкурентоспроможність.

Питання для самоперевірки

1. Що таке «вектори підвищення конкурентоспроможності» і яку роль вони відіграють у розвитку організації?
2. Які існують основні напрями (вектори) підвищення конкурентоспроможності організацій?
3. Як інновації та технологічний розвиток впливають на конкурентні переваги організації?
4. Яку роль відіграє оптимізація витрат і підвищення ефективності виробництва?
5. Як маркетингові стратегії та клієнтоорієнтованість забезпечують конкурентоспроможність?
6. Яким чином розвиток персоналу та управління знаннями стають вектором підвищення конкурентоспроможності?

3. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Дайте визначення конкурентного середовища:

а) найбільш популярний узагальнюючий показник, який враховує як чисельність організацій, так і нерівність їх становища на ринку, характеризує рівень монополізації;

б) спосіб оцінювання рівня конкурентоспроможності організацій з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що ґрунтується на динаміці результуючих показників діяльності;

в) середня частка організацій, що існують на ринку, яка характеризує, наскільки ефективно організації використовують наявні в їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби;

г) результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначають відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу

2. Дайте правильне визначення поняття «діагностика конкурентного середовища»:

а) спосіб оцінювання рівня конкурентоспроможності організацій з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що ґрунтується на динаміці результуючих показників діяльності;

б) комплекс заходів, засобів та методів, які застосовує держава в особі уповноважених органів з метою попередження та зменшення негативних проявів конкурентної боротьби, монополізму у сфері господарювання та посилення позитивних ознак конкуренції;

в) результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначають відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію;

г) змагальність суб'єктів господарювання, коли їх самостійні дії обмежують можливість кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво необхідної споживачеві продукції

3. Функція конкуренції, яка проявляється в обмеженні економічної влади кожного, – це функція:

а) регулювання;

б) розподілу;

в) контролю;

г) розміщення.

4. Назвіть об'єкти, які не належать до механізму управління конкурентоспроможністю продукції:

а) потреби споживачів і способи купівлі, цільові сегменти ринку;

б) обсяг співпраці з виробництвом і логістикою та доставкою за галузями – ступінь соціальної відповідальності на споживчому ринку;

в) політична ситуація в країні, транспортна інфраструктура регіону, ступінь транскордонного співробітництва;

г) фінансові, матеріально-технічні та інтелектуальні та кадрові

5. Назвіть відмінні методи оцінки конкурентоспроможності продукції за показниками, на основі яких здійснюється рейтинг:

а) статистичні, економетричні, ілюстративні, математичні;

б) диференційований, складний, змішаний;

- в) прямо, опосередковано;
 - г) розрахунково-аналітичний, матричний, графічний.
- 6. Оберіть складову, яка не належить до потенціалу конкурентоспроможності організації залежно від об'єкта конкурентної боротьби:**
- а) маркетингова;
 - б) соціальна;
 - в) матеріально-технічна;
 - г) галузева.
- 7. Назвіть функції політики забезпечення конкурентних переваг організацій:**
- а) інтеграційна, динамічна, регулююча, соціальна, захисна;
 - б) банкрутства, капіталізації, фінансового планування, кооперування;
 - в) математична, статистична, калібрування, моделювання;
 - г) ілюстрування, синтезу, контрольна, історична, стимулювання.
- 8. Назвіть варіант конкурентної ситуації в галузі, при якій використовується стратегія лідерства:**
- а) конкуренція в нових і швидкозростаючих галузях;
 - б) конкуренція в галузях, що знаходяться в стадії зрілості;
 - в) конкуренція в галузях, що знаходяться в стані стагнації або спаду;
 - г) конкуренція в галузях, що роздроблені;
- 9. Назвіть синонім до поняття «конкурентна стратегія» :**
- а) «маркетингова стратегія»;
 - б) «стратегія бізнесу»;
 - в) «портфельна стратегія»;
 - г) правильні відповіді б і в.
- 10. Назвіть базові стратегії формування конкурентної переваги, які виокремив М. Портер:**
- а) стратегія лідерства у витратах;
 - б) стратегія негайного реагування на потреби ринку;
 - в) стратегія диференціації;
 - г) стратегія зосередження.
- 11. Перспективний для реалізації конкурентної стратегії диференціації ринок характеризується:**
- а) ціновою конкуренцією;
 - б) різноманітною структурою попиту на продукцію;
 - в) незначною часткою витрат споживачів на придбання продукції в структурі їх бюджету;
 - г) наявністю широких можливостей виділення товарів на ринку, гарним сприйняттям і високою оцінкою продукції споживачами;
- 12. Назвіть вигоди, які отримує підприємство від підвищення рівня соціальної відповідальності у конкурентному середовищі:**
- а) можливість формування безпечного середовища діяльності та розвитку підприємства завдяки власній соціальній політиці;
 - б) зниження рівня професіоналізму та сповільнення розвитку кадрового потенціалу;
 - в) зростання рівня невдоволення місцевої громади щодо діяльності підприємства, його товарів та послуг;
 - г) втрата можливості формування партнерських відносин із владними структурами, громадськістю та ЗМІ

13. Назвіть критерії, які не використовуються для визначення конкурентоспроможності організації на основі стандарту SA 8000:2001 «Соціальна відповідальність» :

- а) добросовісна сплата податків, виконання вимог міжнародного, державного та регіонального законодавств;
- б) формування позитивної суспільної думки про організацію, участь у спонсорських та благодійних проектах;
- в) рівень розвитку інфраструктури на території функціонування організації, купівельна спроможність населення, ефективність виконання програм державно-приватного партнерства;
- г) забезпечення нематеріального заохочення, охорони та зміцнення здоров'я співробітників.

14. Конкурентний бенчмаркінг передбачає:

- а) порівняння окремих методів діяльності фірми з методами здійснення подібних дій конкурентами;
- б) порівняння методів здійснення подібних дій в межах фірми;
- в) вивчення практики побудови бізнес-процесів на підприємствах, що не є конкурентами, але мають схожі основні бізнес-процеси;
- г) погоджений обмін інформацією між кількома фірмами (конкурентами або неконкурентами) в межах закритої групи.

15. Оцінка конкурентоспроможності за методом «General Electric»/McKinsey ґрунтується:

- а) на побудові матриці «зростання ринку – частка ринку»;
- б) на побудові матриці «стадія життєвого циклу продукції – конкурентна позиція»;
- в) на побудові матриці «привабливість (перспективи) ринку – конкурентоспроможність»;
- г) на побудові матриці «стадія розвитку ринку – конкурентна позиція».

16. Назвіть властивість, яка не характеризує конкурентну перевагу організацій:

- а) мінливість;
- б) соціальність;
- в) відносність;
- г) прив'язаність до конкретних умов і причин.

17. Назвіть критерій, який не характеризує сутність конкурентної переваги організації:

- а) значущість;
- б) динамічність;
- в) наочність;
- г) законотворчість.

18. Назвіть класифікаційну ознаку, за якою виокремлюють внутрішні й зовнішні конкурентні переваги організацій:

- а) рівень ієрархії;
- б) термін дії;
- в) характер формування;
- г) можливість імітації.

19. Назвіть конкурентні переваги організацій, які виокремлюють за джерелами створення та стійкістю до копіювання:

- а) внутрішні, зовнішні;

- б) довгострокові, середньострокові, короткострокові;
- в) низького рівня, високого рівня, найвищого рівня;
- г) цінові, нецінові.

20. Оберіть характеристику, яка належить до найвищого рівня конкурентних переваг організації:

- а) постійна модернізація виробництва і видів діяльності, що супроводжується виснаженням конкурента;
- б) переваги, що можуть бути легко досягнуті чи скопійовані у підприємств-конкурентів;
- в) переваги, які є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства, як правило, пов'язані зі значними витратами і важко піддаються копіюванню;
- г) обмеженість упровадження бізнес-ідей, постійна фінансова

21. Назвіть принци, який не є основою управління розвитком і впровадження програми підвищення конкурентоспроможності компаній:

- а) дотримання термінів і залишку використаних коштів;
- б) відповідальність працівників за рішення керівників у процесі реалізації програми;
- в) організація єдиного управління на всіх етапах розробки та реалізації програми;
- г) комплексне врахування інтересів усіх учасників і зацікавлених сторін: клієнтів і особливо учасників програми.

22. Назвіть активи, які не використовують в організації для підвищення конкурентоспроможності:

- а) реорганізація державних офісів контролю за бізнесом;
- б) грошові кошти працівників та їхніх сімей, які виявили бажання взяти участь у накопиченні та розподілі прибутку організації;
- в) участь у державних програмах розвитку інфраструктури району дії;
- г) промислове будівництво, розробка та реалізація програм інвестиційної діяльності.

23. Назвіть організаційну форму, яку організація не може запровадити для підвищення конкурентоспроможності:

- а) інституціоналізація соціального партнерства та перехід на тарифну систему колективних договорів, регулювання зайнятості та заробітної плати;
- б) запровадження організаційно-стратегічного підходу до управління розвитком трудових відносин;
- в) повна безвідповідальність функціональних підрозділів перед управлінням бізнесом у бізнес-процесах;
- г) удосконалення та узгодження організаційно-правових форм бізнесу і зайнятості.

24. Назвіть сферу, де неможливо підвищити конкурентоспроможність організації:

- а) управління людськими ресурсами;
- б) використання населенням громадських об'єднань;
- в) інноваційно-технологічний менеджмент;
- г) використання інформації.

25. Оберіть шляхи підвищення конкурентоспроможності організації у стратегічний період:

- а) модернізація обладнання, комплексне зниження витрат, зміна асортиментної політики, обґрунтована рекламна політика;
- б) підвищення народжуваності населення, поліпшення становища соціальної політики, підвищення купівельної спроможності населення;
- в) збільшення кількості малих підприємств, зменшення прямих іноземних інвестицій, що знижують капіталізацію підприємства;
- г) удосконалення податкового законодавства, збільшення кількості компаній-конкурентів, збільшення транспортних витрат.

26. Назвіть перший етап у розробці програми підвищення конкурентоспроможності організації:

- а) створення стратегій реалізації програми;
- б) визначення та встановлення пріоритетів цілей;
- в) оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів;
- г) планування заходів та визначення етапів програми.

27. Назвіть етап, на якому відбувається поступове припинення процесу реалізації програми підвищення конкурентоспроможності компаній:

- а) створення стратегій реалізації програми;
- б) визначення та встановлення пріоритетів цілей;
- в) оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів;
- г) планування заходів та визначення етапів програми.

28. Виберіть інструмент, який не використовується в структурі програми підвищення конкурентоспроможності організації:

- а) «дерево» ризиків;
- б) SWOT-аналіз;
- в) «дерево» значень;
- г) матриця відповідальності.

29. Назвіть основну мету управління конкурентоспроможністю організації:

- а) зменшення витрат на персонал;
- б) підвищення позицій організації на ринку та забезпечення її стійкого розвитку;
- в) впровадження модних технологій;
- г) оптимізація податкових виплат.

30. Назвіть аналіз, який допомагає виявити сильні та слабкі сторони організації у контексті конкурентоспроможності:

- а) PEST;
- б) SWOT;
- в) ABC;
- г) VRIO.

31. Стратегія диференціації передбачає:

- а) зменшення витрат і пропозицію найнижчої ціни;
- б) відокремлення продукту чи послуги від конкурентів за унікальністю;
- в) зосередження на вузькому сегменті ринку;
- г) використання лише внутрішніх ресурсів.

32. Назвіть фактори, які є векторами підвищення конкурентоспроможності організації:

- а)інновації;
- б)маркетингові стратегії;
- в)розвиток персоналу;
- г) зменшення кількості продуктів.

33. Назвіть методи оцінювання конкурентоспроможності, які використовуються в організаціях:

- а)порівняльний аналіз з конкурентами;
- б)фінансові показники ;
- в)SWOT-аналіз;
- г) випадкові опитування клієнтів.

34. 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 організацію.

4. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Конкуренція: сутність та державне регулювання.
2. Еволюція підходів до формування поняття «конкурентоспроможність».
3. Сутність конкурентного середовища та його складові.
4. Методика діагностики конкурентного середовища організації.
5. Оцінювання інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку.
6. Побудова конкурентної карти ринку, виявлення стратегічних положень підприємства.
7. Класифікація чинників конкурентоспроможності організації.
8. Сутність, види та значення конкурентних переваг у забезпеченні конкурентоспроможності організації.
9. Методологічні підходи до оцінки та аналізу чинників конкурентоспроможності організації.
10. Сутність, принципи та етапи оцінювання конкурентоспроможності організації.
11. Система критеріїв та показників конкурентоспроможності організації.
12. Потенціал конкурентоспроможності організації.
13. Конкурентні переваги і ключові фактори успіху організації.
14. Технології забезпечення конкурентних переваг у туристичному бізнесі.
15. Значення ключових компетенцій для забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства.
16. Теоретичні і методологічні основи управління конкурентоспроможністю організації у туристичному бізнесі.
17. Передумови та цілі управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері туризму та рекреації.
18. Сутність механізму управління конкурентоспроможністю організації та принципи його формування.
19. Стратегія конкурентоспроможності як складова загальної стратегії розвитку організації.
20. Класифікація стратегій конкурентоспроможності організації.
21. Механізм та принципи формування конкурентної стратегії у сфері туризму та рекреації.
22. Інноватизація туристичного бізнесу як передумова підвищення конкурентоспроможності країни в епоху глобалізації.
23. Адаптивні стратегії підприємств у сфері туризму та рекреації в умовах пандемії COVID-19.
24. Шляхи підвищення конкурентоспроможності організацій в умовах воєнного стану.
25. Сутність, значення та види конкуренції.
26. Взаємозв'язок конкурентоспроможності країни, регіону, підприємства та товару.
27. Основні тенденції конкуренції у сфері туризму та рекреації.
28. Оцінювання конкурентних сил та визначення типу ринку.
29. Аналіз конкурентних позицій організації.
30. Адаптація підприємства до конкурентного середовища та механізм її забезпечення.

31. Галузеві особливості формування конкурентного середовища у вітчизняній економіці.
32. Ендогенні чинники конкурентоспроможності організації та ланцюжок створення цінності М. Портера як основа формування конкурентних переваг.
33. Екзогенні чинники забезпечення конкурентоспроможності організації.
34. Конкурентні переваги як основа формування конкурентоспроможності організації.
35. Чинники інноваційної конкурентоспроможності організації.
36. Сервіс як критерій якості туристичної продукції.
37. Діагностика конкурентних сил та конкурентних переваг організацій на міжнародних ринках.
38. Маркетингові комунікації як інструмент забезпечення високої конкурентоспроможності організації.
39. Суть, цілі, завдання та складові системи управління конкурентоспроможністю організації.
40. Проблеми управління конкурентоспроможністю організації.
41. Соціальна відповідальність і конкурентоспроможність організації.
42. Основні етапи формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності організації.
43. Маркетингові, асортиментні та цінові стратегії туристичного підприємства.
44. Модель реакції конкурентів як основа формування поточної організації.
45. Використання маркетингових інструментів у процесі забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.
46. Консолідація, інтеграція та диверсифікація туристичної галузі як стратегія підвищення конкурентоспроможності організації.
47. Стратегічні пріоритети розвитку туристичної діяльності в умовах післявоєнного відновлення економіки України.
48. Недобросовісна конкуренція як форма загрози економічній безпеці держави.
49. Глобалізація як об'єктивний фактор загострення конкуренції.
50. Особливості конкуренції в туризмі.
51. Бенчмаркінг як інструмент аналізу забезпечення конкурентних переваг організації.
52. Система конкурентоорієнтованих цілей організації.
53. Стратегування та бренд-менеджмент як інструменти реалізації політики забезпечення конкурентних переваг організації.
54. Особливості управління портфелем стратегічних зон господарювання організації на ринку
55. Закономірності формування та розвитку потенціалу організації у конкурентному середовищі
56. Управління потенціалом конкурентоспроможності малих підприємств
57. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління конкурентоспроможністю організації.
58. Зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю організації.
59. Інтеграція забезпечення конкурентних переваг у систему загального управління організації.
60. Технології забезпечення конкурентних переваг туристичного бізнесу
61. Засоби цінової та нецінової конкуренції на туристичному ринку.
62. Стратегічні пріоритети підвищення ефективності конкуренції в Україні.

63. Концепція п'яти конкурентних сил та її застосування при забезпеченні конкурентних переваг п організації.
64. Ресурсне забезпечення конкурентоспроможності організації.
65. Шляхи та резерви забезпечення конкурентних переваг організації.
66. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент управління організації.
67. Корпоративна соціальна відповідальність як комплексна, систематизована модель забезпечення конкурентоспроможності організації.
68. Зміни у конкурентному середовищі на ринку туристичних послуг, зумовлені пандемією COVID-19.
69. Оцінка конкурентних переваг розвитку підприємництва у сфері туризму на основі SWOT-аналізу.
70. Формування конкурентного потенціалу організації в умовах сталого розвитку.

5. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова:

1. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року (від 16.03.2017 № 168-р). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>
2. Менеджмент у туризмі : навч. посібник за ред. Н. Л. Мандюк, А. М. Манько. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. 198 с.
3. Мальська М., Худо В. Туристичний бізнес: теорія та практика: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 345 с.
4. Управління конкурентоспроможністю підприємств : підручник за заг. ред. Г.Т. П'яницької. Київ : Кондор, 2017. 696 с.
5. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2019. 384 с.
6. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібник. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
7. Міжнародний туристичний бізнес і логістика в туризмі: навч. посіб. у 2-х книгах. Кн. 1. Міжнародний туристичний бізнес. Київ: Видавництво Ліра-К, 2022. 288 с.
8. Шляхи забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах глобалізації: монографія за заг. ред. І. О. Бочана. Львів : Галицька Видавнича Спілка, 2020. 236 с.
9. 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.
10. Шевченко Л.С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків : Право, 2022. 312 с.
11. Клименко С. М., Омеляненко Т. В., Барабась Д. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ : КНЕУ, 2018. 520 с

Допоміжна:

12. Голод А. П., Оленич І. М., Кулик О. М. Механізми забезпечення розвитку туристичного бізнесу в умовах кризи. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №7. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-12-02>
13. Зарубіна А., Сіра Е., Демчук Л. Особливості туризму в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-1>
14. Захарова Т. Напрямки розвитку туристичного бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. №49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-6>
15. Помаза-Пономаренко А.Л. Розвиток туризму в Україні у воєнний та післявоєнний періоди. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2022. Том 33 (72). № 5. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/02>
16. Роїк О.Р. Шляхи розвитку туристичної сфери України у воєнний період. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 46. С. 11–15.
17. Кривоберець М. М. Вплив конкурентного середовища на маркетингове планування потенціалу туристичного підприємства. *Агросвіт*. 2020. № 5. С. 70–74. DOI: [10.32702/2306-6792.2020.5.70](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.5.70)
18. Сливенко В. А., Єрмакова А. О. Класичні та сучасні бізнес стратегії туристичних підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6705> DOI: [10.32702/2307-2105-2018.11.100](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.100)

19. Сіра Е. О., Голубець І. М., Безрученков Ю. В. Післявоєнне відновлення туризму в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 68. С. 155-158. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/68_2022/29.pdf
20. Роскладка Н. О. Технології персоналізації послуг у туризмі. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 24–32. DOI: [10.32702/2306-6806.2019.12.24](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.12.24)
21. Клімова А. М. Професійна компетентність персоналу як складова успіху туристичного підприємства. *Агросвіт*. 2020. № 11. С. 115–120. DOI: [10.32702/2306-6792.2020.11.115](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.11.115)
22. United Nation World Tourism Organisation. URL: <https://www.unwto.org/>

Інформаційні ресурси

23. <http://www.iso.ch>
24. <http://www.udc.com.ua>
25. <http://www.management.com.ua>
26. <http://www.dstu.gov.ua>

Навчально-методичне видання

Пугачевська К.Й.

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

Методичні рекомендації для підготовки до практичних занять
для здобувачів спеціальності ДЗ «Менеджмент» та ІЗ «Туризм та рекреація»
другого (магістерського) рівня вищої освіти

Тираж 10 пр.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до
Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів
видавничої продукції ДК № 6984 від 20.11.2019 р.