

**УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**Кафедра економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом**

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять та самостійної роботи

з дисципліни

«КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»

Харків – 2021

Методичні вказівки розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом 22 червня 2021 р., протокол № 12.

Методичні вказівки рекомендується для здобувачів вищої освіти спеціальностей 051 «Економіка», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», 075 «Маркетинг» другого (магістерського) рівня всіх освітніх програм.

Укладачі:

проф. В. Л. Дикань,
доц. О. В. Шраменко

Рецензент

проф. І. В. Токмакова

ЗМІСТ

Вступ.....	4
1 Предмет, об'єкт і завдання конкурентної стратегії. Виявлення використовуваних конкурентних стратегій певного підприємства.....	5
2 Оцінка еволюційних процесів, що відбулися у певній галузі. Складання матриці життєвого циклу для підприємств.....	8
3 Виявлення впливу основних факторів конкуренції на діяльність підприємств.....	17
4 Характеристика стратегічних груп за стратегічними показниками у певній галузі.....	22
5 Аналіз цілей, поточної стратегії, припущень, сильних та слабких місць конкурентів.....	24
6 Визначення стратегії щодо покупців.....	27
7 Визначення ключових факторів успіху.....	31
8 Визначення типу середовища, в якому конкурує підприємство, та формування конкурентної стратегії.....	34
Список літератури.....	39

ВСТУП

Метою курсу «Конкурентна стратегія підприємства» є формування у здобувачів вищої освіти навичок проведення адекватної оцінки зовнішнього середовища підприємства і вироблення вміння приймати оптимальні управлінські рішення з урахуванням проявів конкурентної боротьби.

Мета практичних занять — навчити здобувачів вищої освіти визначати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на функціонування і розвиток галузі та розробляти на основі цього управлінські рішення.

Заняття проводяться у формі семінарів з розв'язанням окремих практичних завдань.

Кожне заняття (до 20 хв) починається з перевірки готовності до проведення заняття (проводиться опитування або контрольна робота). Здобувач вищої освіти має бути готовий виступити по всіх питаннях теми, розкритих на лекції, а також залишених для самостійного вивчення.

Здобувачі вищої освіти, які з якихось причин були відсутні на заняттях обов'язково виконують практичні завдання з тем, які обговорювалися.

Модульний контроль виставляється на підставі результатів поточного контролю та модульного тестування. По закінченні курсу здобувачі вищої освіти за спеціальностями «Економіка», «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» складають іспит, за спеціальністю «Маркетинг» – залік.

1 Предмет, об'єкт і завдання конкурентної стратегії. Виявлення використаних конкурентних стратегій певного підприємства

1.1 Визначення, об'єкт, предмет і завдання конкурентної стратегії.

1.2 Зовнішнє середовище компанії.

1.3 Характеристика базових конкурентних стратегій.

Література [1–3, 8–12, 15, 17].

Питання для самоконтролю

1 У чому полягає сутність конкурентної стратегії?

2 Що є об'єктом і предметом конкурентної стратегії?

3 Які фактори формують глобальне зовнішнє середовище компанії?

4 З яких факторів складається конкурентне середовище компанії?

5 У чому полягає головне завдання конкурентної стратегії підприємства?

6 Як конкурентні сили впливають на структуру галузі?

7 Які стратегії належать до базових конкурентних стратегій?

8 З якими ризиками стикається компанія, обираючи одну з базових конкурентних стратегій?

Тестові питання для перевірки знань

1 Процес взаємодії підприємства з його зовнішнім середовищем — це:

- а) об'єкт конкурентної стратегії;
- б) суб'єкт конкурентної стратегії;
- в) місія конкурентної стратегії;
- г) предмет конкурентної стратегії.

2 Який з факторів не належить до основних факторів конкуренції:

- а) покупці;

- б) товари-субститути;
- в) кон'юнктура ринку;
- г) конкуренти.

3 Яка стратегія належить до загальних конкурентних стратегій:

- а) стратегія диверсифікації;
- б) стратегія диференціації;
- в) стратегія позиціонування;
- г) стратегія максимізації прибутку.

4 Використання якої конкурентної стратегії передбачає вибір фірмою певного сегмента ринку (виробництво певного товару):

- а) стратегії диверсифікації;
- б) стратегії позиціонування;
- в) стратегії диференціації;
- г) стратегії зосередження.

5 У чому полягає ризик, пов'язаний із стратегією найменших сукупних витрат:

- а) ємність ринку значно нижча, ніж обсяги виробництва продукції;
- б) конкурент вже знайшов свій сегмент ринку;
- в) постачальники висувають додаткові вимоги;
- г) покупці очікують додаткових послуг до товарів.

Завдання 1.1

Подивіться фільм про історію розвитку компанії BMW «The Story of BMW» і визначте:

- 1) які фактори глобального зовнішнього середовища впливали на компанію в процесі її розвитку (позначте фактор і в чому він полягав);
- 2) які базові конкурентні стратегії компанія використовувала протягом своєї еволюції (позначте стратегію і напишіть приклад із життя компанії);

3) з проявами яких ризиків стикалася компанія в ході реалізації тієї чи іншої стратегії?

Відповіді оформіть у вигляді таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Аналіз історії розвитку компанії BMW

1 Які фактори зовнішнього середовища (макросередовища) впливали на компанію в процесі її розвитку?	
Фактори впливу зовнішнього середовища	Приклад з історії розвитку компанії
2 Які базові конкурентні стратегії компанія використовувала протягом своєї еволюції?	
Вид базової конкурентної стратегії	Приклад її реалізації з життя компанії BMW
3 З проявами яких ризиків стикалася компанія в ході реалізації тієї чи іншої стратегії?	
Вид базової конкурентної стратегії	Прояви ризиків у житті компанії BMW, пов'язаних із реалізованою стратегією

Завдання 1.2

Продовжіть думку згідно з даними таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Вихідні дані

Думка	Варіанти продовження думки
1 <i>Віолентна стратегія...</i>	а) передбачає створення нових і радикальну зміну старих сегментів ринку
2 <i>Патієнтна стратегія...</i>	б) приваблива для дрібних неспеціалізованих підприємств, які не пов'язані з певною сферою діяльності і легко переходять з одного ринку на інший, часто пропонують товари-підробки
3 <i>Комутантна стратегія...</i>	в) характерна для підприємств, які діють у сфері виробництва стандартних товарів і послуг
4 <i>Експлерентна стратегія...</i>	г) характерна для підприємств, які мають вузьку спеціалізацію

Завдання 1.3

Визначте, підприємству з якою конкурентною стратегією (за Ф. Котлером) притаманний кожен з описаних типів поведінки:

- 1) боротьба з конкурентом на тому ринку, де він є слабким або погано захищеним, переважно шляхом цінової конкуренції;
- 2) прагнення зосередити зусилля на певній ніші;
- 3) розширення первинного попиту, яке найбільше сприяє розвитку ринку шляхом виявлення нових потреб товару, пропаганди нових можливостей застосування існуючих товарів або збільшення разового споживання товару;
- 4) адаптація до основних конкурентів та прагнення уникнення конкурентної боротьби.

2 Оцінка еволюційних процесів, що відбулися у певній галузі. Складання матриці життєвого циклу для підприємств

2.1 Концепція життєвого циклу товару – основа для прогнозування розвитку галузі.

2.2 Характеристика еволюційних процесів.

2.3 Складання матриці життєвого циклу ADL.

Література [1–3, 9, 14].

Питання для самоконтролю

- 1 Яка концепція лежить в основі еволюції галузі?
- 2 Яка модель враховує зміну галузі в процесі еволюції?
- 3 За якими критеріями будується матриця життєвого циклу?
- 4 Що розуміють під еволюційними процесами і як вони впливають на діяльність компанії?
- 5 Які існують види еволюційних процесів?
- 6 Які приклади еволюційних процесів ви можете назвати?
- 7 Які існують альтернативні стратегії, що компанія може обирати на різних стадіях життєвого циклу галузі?

Тестові питання для перевірки знань

- 1 Яка послідовність етапів традиційного життєвого циклу товару є правильною:
 - а) упровадження, стабілізація, спад, зростання;
 - б) упровадження, зростання, стабілізація, спад;
 - в) стабілізація, упровадження, спад, зростання;
 - г) спад, упровадження, зростання, стабілізація.

- 2 До якого виду еволюційних процесів належать тенденції перехідних періодів:
 - а) зміни у політиці;
 - б) зменшення ступеня невпевненості;
 - в) довготривалі зміни в зростанні;
 - г) розширення масштабів виробництва.

- 3 Підвищення попиту на освіту — це приклад еволюційного процесу:
 - а) накопичення досвіду;
 - б) демографічних змін;
 - в) проникнення до групи покупців;
 - г) зменшення ступеня невпевненості.

- 4 Який еволюційний процес характеризується зміною попиту на товар фірми у зв'язку зі зміною ціни на товари-субститути:

- а) зміна в цільових сегментах ринку;
- б) накопичення досвіду;
- в) товарні інновації;
- г) зміна відносного становища заміників.

5 До якого еволюційного процесу може призвести ситуація, коли альтернативна вартість капіталу перевищує віддачу від капіталовкладень:

- а) зміни в цільових сегментах ринку;
- б) виходу з галузі;
- в) накопичення досвіду;
- г) зменшення ступеня невпевненості.

Завдання 2.1

Дати коротку характеристику еволюційних процесів (таблиця 2.1) і навести їх приклади з життя відповідно до свого варіанта.

Таблиця 2.1 — Завдання за варіантом

Варіант	Еволюційні процеси
1	Довготривалі зміни в зростанні
2	Зміни в цільових сегментах ринку; досвід покупців
3	Зменшення ступеня невпевненості; зміни у витратах ресурсів та курсах валют
4	Поширення прав інтелектуальної власності; технологічна інновація
5	Нагромадження досвіду; маркетингова інновація
6	Розширення чи звуження масштабів виробництва; товарна інновація
7	Інновації у виробничому процесі; зміна урядової політики
8	Структурні зміни в суміжних галузях; входження до галузі та вихід з неї

Відповіді оформіть у вигляді таблиці 2.2.

Таблиця 2.2– Характеристика та приклади еволюційних процесів

Вид еволюційного процесу	Коротка характеристика еволюційного процесу	Приклад

Завдання 2.2

Використовуючи матрицю ADL, здійсніть вибір стратегії, якщо відомо, що в цьому виді бізнесу підприємство «N» бажає отримати більше прибутку, спеціалізуючись у вузькій і захищеній ніші, але в той же час продукція, реалізацією якої займається дане підприємство, характеризується падінням попиту, покупці поступово втрачають інтерес до цієї продукції, так як її починають витісняти нові і більш якісні аналоги.

Відомо, що підприємство має двох прямих конкурентів. Усі компанії існують на ринку доволі тривалий час (приблизно 10 років), темп приросту прибутку постійно знижується, в продуктивній лінії часто з'являються деякі новинки, нові моделі товарів, компанії є лідерами, що закріпилися на даному ринку, продуктивний портфель компаній сконцентрований на продажі одного виду продукції, існують постійні клієнти, висока репутація.

Для виконання завдання необхідно визначити конкурентну позицію підприємства (таблиця 2.3) та стадію життєвого циклу галузі, в якій воно працює (таблиця 2.4), а також знайти на матриці ADL квадрант, який відповідає співвідношенню цих критеріїв (рисунок 2.1). Визначивши для бізнесу компанії відповідний їй квадрант в матриці ADL, обрати варіант стратегії (таблиці 2.5, 2.6).

Таблиця 2.3 – Розрахунок показників конкурентної позиції

КФУ	Ваговий коефіцієнт $\Sigma=1$	Експертна оцінка					
		N		Конкурент 1		Конкурент 2	
Ціна закупівлі	0,2	4		9		8	
Частка ринку	0,2	3		6		5	
Кваліфікація персоналу	0,1	6		7		6	
Канали збуту	0,05	4		5		5	
Маркетинг	0,1	5		5		5	
Фінансові ресурси	0,05	3		5		4	
Спроможність конкурувати ціною	0,2	5		4		4	
Імідж	0,05	6		8		7	
Рівень менеджменту	0,05	4		5		5	
Інтегральний показник							

Таблиця 2.4 – Значення, характерні для різних фаз життєвого циклу

Фактор	Фаза життєвого циклу			
	Зародження	Розвиток	Зрілість	Занепад
1	2	3	4	5
Темп приросту	?	> ВВП	=< ВВП	< 0
Передбачуваність зростання	?	Невизначений	Добре відомий	Добре відомий
Продуктова лінія	Базова	Різноманітна	Оновлена	Та, що звужується
Число конкурентів	Зростаюче	Велике та зростаюче число з подальшим зменшенням	Небагато постійних	Скорочення

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5
Розподіл ринку	Фрагментарне	Фрагментарне Де кілька лідерів	Концентрація	Подальша концентрація
Стабільність частки ринку	Непостійна	Лідери, що міняються позиціями	Сталі лідери	Висока стабільність
Сталість споживачів	Ніякої або невелика	Деяка; агресивні споживачі	Встановлення певних купівельних переваг	Сталість
Стартові бар'єри	Практично ніяких	Достатньо низькі	Високі	Дуже високі
Технологія	Розробка концепції і продукту	Відпрацювання та поширення продуктової лінії	Оновлення продуктової лінії	Мінімально необхідна

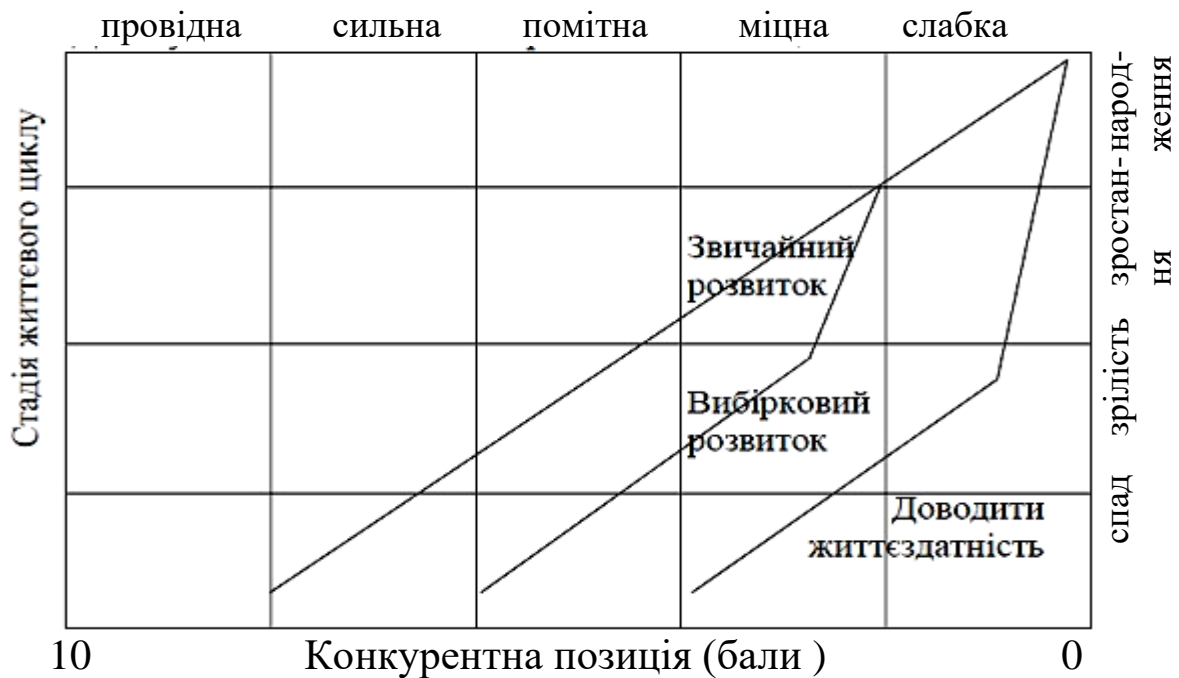


Рисунок 2.1 – Матриця ADL (LC)

Таблиця 2.5 – Рекомендації матриці Arthur D. Little

Конкурентна позиція/стадія життєвого циклу галузі	Прибуток	Грошовий потік	Інвестиції	Можливі стратегії
Провідна/народження	Ймовірний	Від'ємний	З випередженням вимог ринку	Збільшення частки ринку (B, C, E, G, L, N, O, R, T, V). Початок нового бізнесу (E, I, L)
Провідна/зростання	Позитивний	Необов'язково позитивний	Продовження інвестування	Лідерство в цінах (A, C, N, U, V, W). Утримання частки ринку (A, C, N, U, V, W)
Провідна/зрілість	Позитивний	Позитивний	Реінвестування за необхідністю	Утримання частки ринку (A, B, C, F, G, H, J, N, T). Утримання конкурентного стану (A, C, N, U, V)
Провідна/спад	Позитивний	Позитивний	За необхідністю	Утримання конкурентного стану (A, C, N, U, V, W)
Сильна/народження	Може бути відсутній	Від'ємний	Відповідно до вимог ринку	Полішити конкурентний стан (E, I, L). Швидке зростання частки ринку (B, C, E, G, L, N, O, R, T, V)
Сильна/зростання	Ймовірний	Ймовірна позика	З метою збільшення темпів зростання	Лідерство в цінах (A, C, N, U, V, W). Швидке зростання частки ринку (B, C, E, G, L, N, O, R, T, V)
Сильна/зрілість	Позитивний	Позитивний	Реінвестування за необхідністю	Утримання конкурентного стану (A, C, N, U, V, W). Зростання частки ринку із збільшенням виробництва (A, B, C, F, G, J, N, R, T, U)
Сильна/спад	Позитивний	Позитивний	Мінімальні реінвестиції	Утримання конкурентного стану (A, C, N, U, V, W). W) чи «збір врожаю» (D, K, M, N, Q, R, V, W). Утримання ринкової ніші (C, D, N, Q, U)
Помітна/народження	Може бути відсутній	Від'ємний (позика)	Вибіркові	Вибіркове придбання чи швидке зростання частки ринку (B, C, E, G, L, N, O, R, T, V)
Помітна/зростання	Мінімальний	Від'ємний (позика)	Вибіркові	Лідерство в цінах на важливому ринку (A, C, N, U, V, W). Поступова диференціація продукції
Помітна/зрілість	Помірний	Позитивний	Мінімальні вибіркове реінвестування	Зростання частки ринку із збільшенням виробництва (A, B, C, F, G, J, N, R, T, U). Пошук і захист ринкової ніші (A, G, I, M, R, T)

Продовження таблиці 2.5

Конкурентна позиція/ стадія життєвого циклу галузі	Прибуток	Грошовий потік	Інвестиції	Можливі стратегії
Помітна/спад	Помірний	Збалансований	Мінімальні чи відмова від інвестицій	Експлуатація ринкової ніші (B, C, L, N, P, T, U, V), її утримання (C, D, N, Q, U) чи вихід з ринку (D, M, Q, R, W)
Міцна/народження	Відсутній	Від'ємний (позика)	Вибіркові	Зосередження (G, L, T) чи довести життєздатність
Міцна/зростання	Відсутній	Негативний чи збалансований	Вибіркові	Зосередження (G, L, T). Довести життєздатність (D, E, L, M, P, Q, R)
Міцна/зрілість	Мінімальний	Збалансований	Мінімальне реінвестування чи відмова від інвестицій	Утримання ринкової ніші (C, D, N, Q, U). Вихід з галузі (D, M, Q, R, W)
Міцна/спад	Мінімальний	Збалансований	Деінвестування чи відмова від інвестицій	Вихід з ринку (D, M, Q, R, W) чи відмова від виробництва (X)
Слабка/народження	Відсутній	Від'ємний (позика)	Вибіркові чи відмова від інвестицій	Наздогнати конкурентів (D, E, L, M, P, Q, R), у протилежному випадку вихід з галузі (D, M, Q, R, W) чи відмова від інвестування (D, K, Q, R, S)
Слабка/зростання	Відсутній	Від'ємний (позика) чи збалансований	Вибіркові чи відмова від інвестицій	Зрушення (D, L, M, N, Q, R, V, W), оновлення продукції (D, M, O, P, Q, R, U). Вихід з ринку (X), якщо не можна довести життєздатність
Слабка/зрілість	Відсутній	Негативний чи позитивний	Вибіркові чи відмова від інвестицій	Зрушення (D, L, M, N, Q, R, V, W), оновлення продукції (D, M, O, P, Q, R, U). Вихід з ринку (D, M, Q, R, V), якщо не можна довести життєздатність
Слабка/спад	Відсутній	Збалансований	Відмова від інвестицій	Вихід з галузі (X)

Таблиця 2.6 – Уточнені стратегії фірми ADL

Умовні позначення	Назва стратегії	Умовні позначення	Назва стратегії
A	Зворотна інтеграція	M	Раціоналізація ринку
B	Розвиток бізнесу за кордоном	N	Методи напрямки підвищення ефективності
C	Розвиток виробничих потужностей за кордоном	O	Нові продукти/нові ринки
D	Раціоналізація системи збуту	P	Нові продукти/старі ринки
E	Нарощування виробничих потужностей	Q	Раціоналізація виробництва
F	Експорт тієї ж продукції	R	Раціоналізація асортименту продукції
G	Пряма інтеграція	S	Виживання
H	Невпевненість	T	Старі продукти/нові ринки
I	Початкова стадія розвитку ринку	U	Старі продукти/старі ринки
J	Ліцензування за кордоном	V	Ефективна технологія
K	Повна раціоналізація	W	Зниження собівартості
L	Проникнення на ринок	X	Відмова від виробництва

3 Виявлення впливу основних факторів конкуренції на діяльність підприємств

- 3.1 Оцінка загрози входження конкурентів у галузь.
- 3.2 Аналіз конкуренції серед фірм, що працюють у галузі.
- 3.3 Характеристика впливу товарів-замінників у галузі.
- 3.4 Встановлення ролі покупців у визначенні ціни галузі.
- 3.5 Оцінка впливу постачальників на фірми, що працюють у галузі.

Література [1–3, 8, 9, 14, 15, 17].

Питання для самоконтролю

1 Які фактори конкуренції використовуються при проведенні структурного аналізу галузей?

2 Що являють собою вхідні бар'єри і які існують способи їх створення?

3 За яких обставин збільшується інтенсивність конкуренції у галузі?

4 За яких обставин посилюється вплив споживачів на компанії, що працюють у певній галузі?

5 За яких обставин постачальники впливають на підприємства-споживачі їхніх товарів?

6 За яких причин товарам-замінникам треба приділяти увагу при аналізі галузі?

7 Які підходи створення ефективної конкурентної стратегії використовуються для забезпечення обороноздатності компанії за існуючих факторів конкуренції?

Тестові питання для перевірки знань

1 Способом створення вхідних бар'єрів є:

- а) мінімізація витрат;
- б) зосередження на певній групі покупців;
- в) доступ до каналів розподілу;
- г) володіння великою частиною ринку.

2 Який вхідний бар'єр є найважливішим для ринку дитячих товарів, ліків, косметики та інвестиційних кредитів:

- а) економія на масштабах;
- б) товарна диференціація;
- в) вимога інвестувань;
- г) перехідні витрати.

3 Підвищенню якого вхідного бар'єру сприяє проведення цінової конкуренції існуючими в галузі фірмами:

- а) перехідні витрати;
- б) необхідність інвестувань;
- в) товарна диференціація;
- г) економія на масштабах.

4 Фірма, яка отримує високі прибутки з мінімальним ступенем ризику буде мати:

- а) низькі вхідні, високі вихідні бар'єри;
- б) високі вхідні, низькі вихідні бар'єри;
- в) низькі вихідні, низькі вхідні бар'єри;
- г) високі вхідні, високі вихідні бар'єри.

5 Економічні, стратегічні і емоційні фактори, які змушують фірми конкурувати, навіть одержуючи незначну або від'ємну віддачу від інвестицій, – це:

- а) вхідні бар'єри;
- б) вихідні бар'єри;
- в) бар'єри мобільності;
- г) зовнішні бар'єри.

Завдання 1

Провести структурний аналіз ринку за основними факторами конкуренції на основі наведених його характеристик шляхом використання галузевої моделі п'яти сил конкуренції М. Портера (рисунок 3.1).

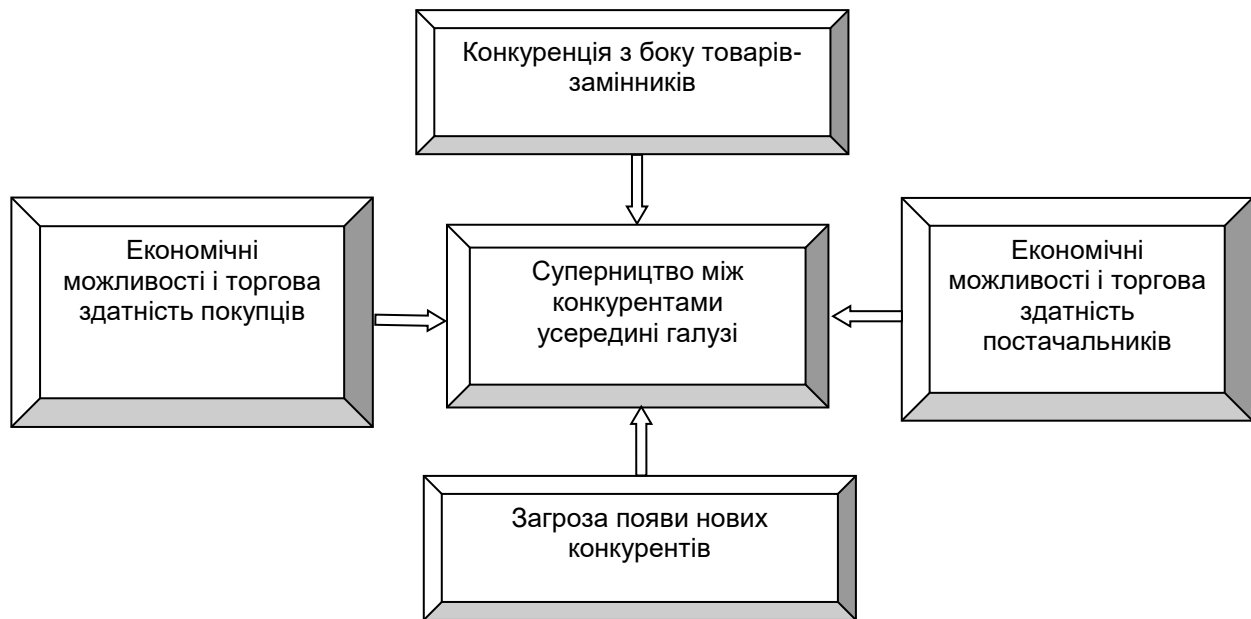


Рисунок 3.1 – Модель п'яти сил конкуренції у галузі М. Портера

Для цього необхідно визначити:

- **загрозу появи нових конкурентів (висоту вхідних бар'єрів)**, встановивши, чи існують економія на масштабі виробництва в галузі, товарна диференціація, необхідність значних інвестувань, перехідні витрати, доступ до каналів розподілу, початкові перевитрати незалежно від масштабу, урядові обмеження та вірогідність агресивного опору з боку існуючих у галузі компаній;

- **інтенсивність конкуренції серед існуючих фірм**, встановивши, чи є конкуренти, які працюють на даному ринку, сконцентрованими або зрівноваженими, як зростає даний ринок, чи притаманні даному ринку великі постійні витрати (зокрема витрати на зберігання), який рівень диференціації продукції і перехідні витрати на даному ринку, чи є наявність технологічного нарощування, чи є значні відмінності між конкурентами; якими є стратегічні ставки на цьому ринку та вихідні бар'єри з нього.

- **вплив споживачів**, маючи на увазі, що їх вплив посилюється за обставин, коли:

- споживачі є сконцентрованими або купують значні обсяги товару;

- товар, який споживач купує на ринку, є значною часткою його витрат чи закупівель;

товар, куплений споживачем на ринку, є стандартним або недиференційованим;
перехідні витрати споживачів незначні;
покупці одержують низькі прибутки;
покупці створюють реальну загрозу зворотної інтеграції;
галузевий продукт не має особливого впливу на якість товарів чи послуг покупців;
покупці володіють повною інформацією;
- **вплив постачальників**, маючи на увазі, що їх вплив посилюється за обставин, коли:
концентрація постачальників вища, ніж покупців;
відсутні товари-замінники продукції, яка пропонується постачальниками;
даний ринок не є важливим для постачальників;
товар постачальників — важливий ресурс для бізнесу компаній даного ринку;
товари групи постачальників є диференційованими або ж група збільшує перехідні витрати покупця;
група споживачів становить реальну загрозу прогресивній інтеграції;
- **наявність та загрозу товарів-замінників**.
Усі висновки, зроблені в процесі аналізу, обґрунтувати, користуючись інформацією про характеристики ринку, наведеною нижче.

Характеристика ринку друкувальних пристроїв

Ринок друкувальних пристроїв включає виробництво та продаж принтерів (одно- і багатобарвних; лазерних, струменевих та матричних), а також багатофункціональних пристроїв (БФП).

Основні економічні показники

1 Розміри ринку

Річні доходи – більше 600 млн доларів; валовий обсяг – 3,5 млн шт. на рік.

2 Темпи зростання розмірів ринку

В цілому по ринку спостерігається зростання – 23-25 % на рік. При цьому спостерігається спад у сегменті струменевих принтерів (–7 %). Разом з тим ринок БФУ (+25 %) та лазерних

(+36 %, особливо кольорових – +72 %) принтерів іде різко на підйом.

3 *Стадія життєвого циклу ринку: підйом*

4 *Кількість компаній у галузі*

П'ять-шість великих компаній, з часткою на ринку від 5 % до 34 %. Всі основні продавці діють по всьому світові.

5 *Індекс Херфендаля – Хіршмана (показник рівня монополізації та ступеня концентрації ринку) ННІ = 0,2167.*

6 *Споживачі*

Роздрібні (населення) та корпоративні клієнти.

7 *Ступінь вертикальної інтеграції*

Середній, більшість компаній має свою виробничу базу та канали постачання (інтеграція «назад»), інтеграція «вперед» слабка, оскільки всі працюють в основному через мережевих дистриб'юторів.

8 *Легкість входження на ринок та залишення ринку*

Необхідний початковий капітал для будівництва (організації) виробництва та розробки технологій; ключові позиції зайняті провідними гравцями з відомими брендами; потрібна наявність дистриб'юторських каналів.

9 *Технології / інновації*

Високотехнологічна галузь, виробничі технології в цілому схожі, інновації та зміни відбуваються швидко (однак, в основному, за рахунок комбінації та вдосконалення вже існуючих продуктів), за рік запускається в середньому до 10 нових продуктів у кожного гравця.

10 *Характеристики продукції*

Продукти фірм конкурентів у цілому слабо диференційовані, оскільки функціонально дуже схожі. Покупці бачать відмінність між виробниками, але при купівлі часто спираються на бренд.

11 *Ефект економії на масштабах виробництва*

Помірний, всі компанії мають практично однакові виробничі витрати.

12 *Ефект кривої досвіду*

Є одним з ключових факторів успіху в даній галузі.

13 *Завантаженість виробничих потужностей*

Близька до 100 % з переривами на переналагодження виробничої лінії. Випускається певна лінійка продукції, потім перехід на нову лінійку (в середньому цикл триває 1 – 1,5 року).

14 Прибутковість галузі

Вища за середню, гравці ІТ-галузі прагнуть увійти на цей ринок.

4 Характеристика стратегічних груп за стратегічними показниками у певній галузі

4.1 Визначення стратегічної групи.

4.2 Карта стратегічних груп як інструмент структурного аналізу у межах галузі.

4.3 Вплив конкурентних сил на стратегічні групи в галузі.

4.4 Етапи проведення структурного аналізу у межах галузі.

Література [1, 2, 4, 8, 9, 14, 15, 17].

Питання для самоконтролю

1 У чому полягає сутність поняття «стратегічна група»?

2 Які існують причини формування стратегічних груп?

3 Що таке карта стратегічних груп і які принципи її побудови?

4 Що являють собою бар'єри мобільності?

5 Чим визначається сила взаємодії стратегічних груп у галузі в конкуренції за покупців?

6 За яких обставин посилюється вплив споживачів на стратегічну групу?

7 За яких обставин постачальники впливають на стратегічну групу?

8 За яких причин товарам-замінникам треба приділяти увагу при аналізі галузі?

9 Чим визначається прибутковість окремих компаній у галузі?

10 Які етапи проведення структурного аналізу у межах галузі?

Тестові питання для перевірки знань

1 Першим етапом у проведенні структурного аналізу у межах галузі є:

- а) оцінка висоти і структури бар'єрів мобільності;
- б) оцінка відносного впливу кожної стратегічної групи;
- в) характеристика стратегій усіх конкурентів за стратегічними показниками;
- г) оцінка характеру ринкової взаємозалежності стратегічних груп.

2 До бар'єрів мобільності належать:

- а) перехід фірми в більш приватну галузь з менш привабливою;
- б) вхід фірми в стратегічну групу;
- в) перехід фірми з менш привабливої стратегічної групи в більш привабливу;
- г) вихід фірми із стратегічної групи і галузі взагалі.

3 Ступінь, в якому фірма намагається привчити покупців розпізнавати марку її товару, – це:

- а) вертикальна інтеграція;
- б) спеціалізація;
- в) цінова політика;
- г) прямий і непрямий маркетинг.

4 Яка галузь буде більш конкурентоспроможною:

- а) з простою схемою стратегічних груп;
- б) з ринковою взаємозалежністю груп;
- в) зі складною схемою стратегічних груп;
- г) з великою стратегічною відстанню між групами.

5. Найбільші прибутки мають фірми:

- а) з високими бар'єрами мобільності;
- б) з низькими бар'єрами мобільності.

Завдання 4.1

Скласти схему (карту) стратегічних груп у туристичній галузі за певними стратегічними показниками.

Щоб оцінити конкуренцію між турфірмами даної галузі, слід заздалегідь обрати основні характеристики (стратегічні показники), які потім використовуються при побудові карт стратегічних груп. Такими характеристиками є ціна, комісійні, гнучкість надання послуг, зокрема щодо проживання, транспорту, термінів перебування, сервісу на замовлення клієнта. Оцінюючи в балах ці характеристики в сукупності з видами ринків, на яких працюють фірми-конкуренти (таблиця 4.1), можна оцінити їх конкурентні позиції і побудувати карту стратегічних груп, використовуючи різні комбінації ознак.

Таблиця 4.1 – Основні порівняльні характеристики фірм

Характеристика	Фірма				
	1	2	3	4	5
Ціна (8 днів/7 ночей), у. о.	910 – 1040	975	1053	845 – 1014	від 1235
Комісійні	Високі	Низькі	Високі	Середні	Високі
Гнучкість, балів	(П,Т,Ср.,С) 4	(П,Т,Ср) 3	(П,С,Ср) 3	(П,Т) 2	(П,Т,Ср,С) 4
Ринок	Національний	Регіональний	Регіональний	Локальний	Національний
Примітка – П — проживання; Т — транспорт; С — строки перебування; Ср — сервіс					

5 Аналіз цілей, поточної стратегії, припущень, сильних та слабких місць конкурентів

5.1 Мета та основні компоненти аналізу конкурентів.

5.2 Майбутні цілі конкурентів.

5.3 Припущення кожного конкурента щодо себе та інших компаній у галузі.

5.4 Поточна стратегія конкурента.

5.5 Сильні та слабкі місця конкурента.

Література [1, 2, 5, 7–9, 14, 15, 17].

Питання для самоконтролю

- 1 У чому полягає мета аналізу конкурентів?
- 2 Які основні компоненти аналізу конкуренції?
- 3 Як проводиться діагностування цілей конкурентів?
- 4 Як проводиться оцінка спроможностей кожного конкурента?
- 5 Якою може бути поточна стратегія конкурентів?
- 6 Що таке «сліпі плями» і які джерела їх виникнення?

Тестові питання для перевірки знань

1. Основними компонентами аналізу конкуренції є:
 - а) поточна стратегія, альтернативи, можливості, майбутні цілі;
 - б) поточна стратегія, альтернатива, припущення;
 - в) альтернативи, припущення, майбутні цілі, можливості;
 - г) поточна стратегія, можливості, припущення, майбутні цілі.

- 2 Сфери, у яких конкурент може зовсім не помітити важливості подій, витлумачити їх неправильно або відреагувати на них із запізненням, називають:
 - а) темними плямами;
 - б) точками ризику;
 - в) сліпими плямами;
 - г) точками помилок.

- 3 Оцінка можливостей конкурента полягає:
 - а) у визначенні прибутковості компанії – конкурента;
 - б) в аналізі збутової політики конкурента;
 - в) у визначенні сильних та слабких місць конкурента;
 - г) в аналізі розмірів сегмента ринку конкурента.

4 Знання цілей конкурентів дає можливість:

- а) оцінити вплив конкурентів на постачальників і покупців;
- б) передбачити реакцію конкурента на зміну стратегії іншими фірмами;
- в) оцінити рентабельність виробництва конкурентів;
- г) передбачити реакцію конкурента на зміни на ринку.

5 Діагностування цілей конкурентів слід проводити на таких рівнях:

- а) корпорації, виробничого підрозділу;
- б) корпорації, виробничого підрозділу, окремих функціональних сфер;
- в) корпорації, виробничого підрозділу, окремих функціональних сфер, провідних менеджерів;
- г) корпорації, окремих функціональних сфер.

Завдання 5.1

Зробити аналіз конкуренції на ринку смартфонів. Проаналізувати основного конкурента лідера ринку – компанії Samsung компанію Huawei, користуючись наданими інформаційними матеріалами, інформацією з офіційного сайту компанії <https://www.huawei.com/ua/corporate-information>, а також іншою інформацією про компанію, винайдену в мережі Інтернет. Завдання обрати відповідно до таблиці 5.1.

Таблиця 5.1 — Завдання за варіантом

Варіант	Завдання
1,5,9	Провести діагностування цілей основного конкурента певного підприємства
2,6,10	Визначити припущення основного конкурента певного підприємства
3,7	Зробити висновок про поточну стратегію, яку використовує основний конкурент певного підприємства
4,8	Провести аналіз сильних та слабких місць основного конкурента певного підприємства

Завдання 5.2

Розгляньте джерела «сліпих плям» у припущеннях конкурентів і складіть правильні твердження згідно з даними таблиці 5.2.

Таблиця 5.2 – Вихідні дані

Джерела «сліпих плям»	Варіанти продовження думки
1 Корпоративний міф ...	а) проявляється у нераціональній поведінці по відношенню до ризику, яка приводить до посиленої прихильності до того чи іншого курсу дій
2 Корпоративна заборона...	б) проявляється у виявленні стійкої тенденції до інтенсифікації ресурсних інвестицій в надії уникнення стратегічного руйнування
3 Надмірна самовпевненість...	в) проявляється у приписуванні нереально оптимістичної цінності товару, що продається
4 Прагнення до перемоги будь-якою ціною...	г) проявляється у неправильному припущенні про конкурентні можливості фірми
5 Прихильність, що посилюється...	д) проявляється у прийнятті рішень на основі узагальнень з обмежених вибірок або неповної інформації
6 Обмежена ціннісна орієнтація...	є) проявляється у наявності незаперечних думок, які розглядаються як «священні корови» в організаційній культурі фірми
7 Евристична наочність...	ж) проявляється в тому, що менеджери абсолютно не переймаються тим, чого вони не знають

6 Визначення стратегії щодо покупців

6.1 Характеристика споживчого ринку.

6.2 Сегментація покупців.

6.3 Критерії, що визначають характер покупців.

6.4 Стратегія і добір покупців.

Література [1, 2, 6-9, 14-17].

Питання для самоконтролю

- 1 Що таке сегментація покупців?
- 2 Які ознаки сегментації ринку споживачів?
- 3 Які принципові моменти сегментації покупців?
- 4 Яких результатів досягає компанія, розділивши покупців на групи?
- 5 Які можуть бути використані критерії для сегментації покупців ринку споживчих товарів та товарів промислового призначення?
- 6 Які існують етапи сегментації покупців?
- 7 Які існують психографічні методи сегментації покупців?
- 8 Які критерії визначають характер покупців з погляду стратегії?
- 9 Які існують джерела перехідних витрат?
- 10 Які критерії визначення «добрих» покупців?
- 11 У якому випадку вплив споживачів на підприємство посилюється?
- 12 Які існують стратегічні аспекти добору покупців?

Тестові питання для перевірки знань

- 1 У якій відповіді відображено всі основні критерії, які визначають характер покупців з погляду стратегії:
- а) купівельні потреби, потенціал зростання, вартість обслуговування, характерний вплив на умови угоди;
 - б) чутливість до цін, потенціал зростання, характерний вплив на умови угоди, структурна позиція;
 - в) купівельні потреби, потенціал зростання, вартість обслуговування, структурна позиція;
 - г) структурна позиція, характерний вплив на умови угоди, потенціал зростання, чутливість до цін.

- 2 Критерій «структурна позиція» характеризується:

- а) вартістю обслуговування покупців;
- б) чутливістю покупців до цін;
- в) вартістю перепродажу;
- г) купівельними потребами.

3 У якому випадку вплив споживачів на підприємство посилюється?

- а) коли збільшується концентрація споживачів;
- б) коли зменшується частка галузевої продукції у закупівлях споживача;
- в) коли товар стає більш диференційованим;
- г) коли збільшується рівень прибутку покупця.

4 Який фактор належить до найголовніших факторів, що визначають довгострокове зростання галузі:

- а) технологічний фактор;
- б) демографічний фактор;
- в) конкурентний фактор;
- г) структурний фактор;
- д) вірні всі відповіді.

5 Фундаментальним способом розширення вибору покупців є:

- а) збільшення додаткової вартості;
- б) створення нових властивостей товару;
- в) надання кредиту;
- г) створення гнучкої мережі обслуговування покупців.

Завдання 6.1

1 Провести сегментацію споживачів освітніх послуг та обґрунтувати стратегію підприємства щодо них. Для цього обрати можливі критерії проведення сегментації споживачів, які найбільше підходять для даного ринку (таблиця 6.1). Як підприємство, що аналізується, обрати підприємство, яке надає освітні послуги.

Таблиця 6.1 – Критерії сегментування для споживчих ринків

Підхід, заснований на споживачеві (хто і що купує?)	
Демографічні	Вік Розмір сім'ї Сімейний стан Стать
Соціоекономічні	Дохід Класова приналежність Професія Освіта Релігія Національність
Географічні	Глобальні, національні Клімат Сільські та міські
Стиль життя	Відносини/ думки Інтереси Додаткові заняття Уподобання
Поведінковий підхід (чому вони купують?)	
Типи користувачів	Постійні Ті, що не купують Потенційні Ті, що купили вперше
Схеми споживання/частота застосування	Низька Середня Висока
Прихильність до марки	Прихильні/задоволені Експериментатори Незадоволені Ті, що не піклуються (байдужі)
Чутливість до ціни	Орієнтація на низьку вартість Якість за більшу ціну/ схильність до диференціації
Очікувані вигоди	Рівень використання Якість Поліпшення іміджу Сервіс
Застосування	Ситуація купівлі Зв'язок із засобами масової інформації

Завдання 6.2

Охарактеризувати критерії, що визначають характер покупців, зі стратегічної точки зору (таблиця 6.2).

Таблиця 6.2 — Завдання за варіантом

Варіант	Критерій, який треба охарактеризувати
1, 5, 9	Купівельні потреби відносно можливостей компанії
2, 6, 10	Потенціал зростання покупців
3, 7	Структурна позиція
4, 8	Вартість обслуговування покупців

7 Визначення ключових факторів успіху

- 7.1 Роль та значення ключових факторів успіху.
- 7.2 Визначення і види основних факторів успіху.
- 7.3 Ринкові фактори успіху.
- 7.4 Ключові компетенції.

Література [1, 2, 6].

Питання для самоконтролю

- 1 Що таке ключові фактори успіху?
- 2 Які інструменти фірма повинна мати в арсеналі для досягнення ключових факторів успіху?
- 3 Які основні джерела ключових факторів успіху?
- 4 Якими є найрозповсюдженіші фактори успіху в різних функціональних сферах компанії: у виробництві, збуті, маркетингу, технологіях?
- 5 Що таке ключові компетенції?
- 6 Чим відрізняється концепція ключових факторів успіху порівняно з традиційною категоризацією економіки?
- 7 Які існують тести оцінки ресурсів фірми?
- 8 Які етапи аналізу функціональних можливостей та ресурсів?

Тестові питання для перевірки знань

1 Елементи, що забезпечують успіх компанії на ринку – це:

- а) конкурентні сили;
- б) ключові фактори успіху;
- в) галузеві характеристики;
- г) стратегічні показники.

2 Що є джерелом ключових факторів успіху?

- а) конкурентне положення;
- б) конкурентні сили;
- в) конкурентний статус;
- г) конкурентний потенціал.

3 З якого етапу починається аналіз функціональних можливостей та ресурсів:

- а) оцінки ресурсів фірми;
- б) проведення діагностики поточної стратегії;
- в) виявлення ресурсів фірми;
- г) виявлення розривів між ресурсами фірми і ключовими факторами успіху;
- д) визначення ключових факторів успіху фірми.

4 Який додатковий ресурс включає Концепція ключових факторів успіху порівняно з Традиційною категоризацією економіки:

- а) капітал;
- б) дії і процеси;
- в) землю і основні виробничі засоби;
- г) працю.

5 Точне виконання замовлень споживачів є найрозповсюдженішим фактором успіху (дві правильні відповіді):

- а) у збуті;
- б) в технологіях;
- в) у виробництві;
- г) в маркетингу.

Завдання 7.1

1 Визначити ключові фактори успіху (КФУ) на ринку друкувальних пристроїв (таблиця 7.1).

Ключові фактори успіху, що є значущими для ринку.

1 Широка присутність в точках роздрібної торгівлі офлайн та онлайн.

В умовах конкуренції та невисокої частки цей фактор має ключове значення для проникнення на ринок.

2 Привабливий дизайн.

Сьогоднішній покупець друкувального пристрою — не професіонал у сфері комп'ютерної техніки, а лише користувач. І він виходить з власного уявлення про марки. Тому для нього визначальною є зовнішня привабливість пристрою, а не окремі функції.

3 Можливість розробки нових товарів.

Ринок не стоїть на місці. Спроможність реагувати на запити споживачів, які змінюються, та кроки конкурентів сприяє успіху компанії.

4 Кваліфікація співробітників відділу продажів.

Фактор важливий для проникнення в різні канали збуту.

5 Ефективна реклама.

В умовах жорсткої конкуренції реклама сильно впливає на споживчу поведінку.

6 Імідж бренда у покупців.

Впізнаваність торгової марки — ось що часто впливає на споживачів у виборі стандартизованих продуктів. Створення позитивного бренда та репутація компанії вкрай важливі для завоювання споживача.

Таблиця 7.1 – Оцінка КФУ для компанії

Ключові фактори успіху	Вага фактора	Оцінки експертів			Зважений бал		
		1	2	3	1	2	3
Широка присутність в точках роздрібної торгівлі	0,2	7	8	6			
Привабливий дизайн	0,15	6	5	6			
Можливість розробки нових товарів	0,13	9	8	7			
Кваліфікація співробітників відділу продажів	0,11	6	5	5			
Ефективна реклама	0,25	3	1	3			
Імідж бренду у споживачів	0,16	2	2	2			
Середній бал							

8 Визначення типу середовища, в якому конкурує підприємство, та формування конкурентної стратегії

8.1 Характеристика і особливості формування стратегії у фрагментованій галузі.

8.2 Характеристика і особливості формування стратегії у новоутвореній галузі.

8.3 Характеристика і особливості формування стратегії у галузі на стадії зрілості.

8.4 Характеристика і особливості формування стратегії у галузі, що занепадає.

8.5 Характеристика і особливості формування стратегії у глобальній галузі.

Література [1, 9].

Питання для самоконтролю

- 1 Які існують види родового середовища?
- 2 Якими причинами пояснюється низький рівень концентрації (фрагментації) галузі?
- 3 Яким чином можна подолати роздріблений характер структури галузі або пристосуватися до неї?
- 4 Якими є потенційні стратегічні пастки в умовах фрагментації?
- 5 Які проблеми стримують розвиток новоутвореної галузі?
- 6 Стратегічні питання вирішуються у новоутворених галузях?
- 7 Організаційні ознаки зрілості галузі.
- 8 Стратегічні помилки при переході галузі до стадії зрілості.
- 9 Стратегічні риси перехідного періоду.
- 10 Пастки при занепаді.
- 11 Стратегічні альтернативи під час занепаду.
- 12 Стратегічні альтернативи в глобальних галузях.

Тестові питання для перевірки знань

- 1 З погляду конкуренції, фрагментовані галузі є унікальним середовищем через:
 - а) відсутність ринкових лідерів;
 - б) невелику кількість фірм, що працюють у галузі;
 - в) високі вхідні бар'єри;
 - г) наявність економії за рахунок масштабу.
- 2 Стратегічною пасткою фрагментованої галузі не є:
 - а) пошук домінуючої позиції;
 - б) поступка часткою ринку заради короткострокового прибутку;
 - в) надмірна централізація;
 - г) відсутність стратегічної дисципліни.
- 3 Найчастіше фрагментовані галузі функціонують:
 - а) у сфері послуг;
 - б) в оптовій торгівлі;

- в) у металургійній промисловості;
- г) у будівельних галузях.

4 Яка конкурентна стратегія характерна для підприємств, що діють у нових галузях (які перебувають на стадії зародження та зростання)?

- а) стратегія позиційної оборони;
- б) стратегія диференціації продукції;
- в) агресивна стратегія інвестицій та експансії;
- г) стратегія «збирання врожаю».

5 Якій галузі притаманні зародкові компанії, утворені працівниками материнських фірм?

- а) фрагментованій галузі;
- б) галузі, що занепадає;
- в) галузі, що переходить до стадії зрілості;
- г) новоутвореній галузі;
- д) глобальній галузі.

6 За якої умови доцільний ранній вхід до галузі?

- а) конкуренція на ранніх етапах буде дуже дорогою;
- б) в даному бізнесі велику роль відіграє крива попиту;
- в) принципи ведення конкуренції та сегментації ринку відрізняються від принципів, які набудуть значення в подальшому при розвитку галузі;
- г) технологічні зміни будуть призводити до старіння ранніх інвестицій.

7 Пасткою якого родового середовища є хибне сприйняття себе та галузі?

- а) глобальної галузі;
- б) новоутвореної галузі;
- в) фрагментованої галузі;
- г) періоду переходу галузі до зрілості.

8 Яка конкурентна стратегія характерна для підприємств, що діють у галузях на стадії зрілості?

- а) стратегія позиційної оборони;

- б) стратегія першопрохідця;
- в) агресивна стратегія інвестицій та експансії;
- г) стратегія «збирання врожаю».

9 Пасткою якого родового середовища є стратегія збору врожаю («жнива») без явних переваг?

- а) новоутвореної галузі;
- б) фрагментованої галузі;
- в) галузі, що занепадає;
- г) глобальної галузі.

10 До стратегічних альтернатив періоду галузевого спаду належать:

- а) глобальне фокусування;
- б) фокусування на ринках окремих країн;
- в) стратегія зайняття ніші;
- г) стратегія захищеної ніші.

Завдання 8.1

Розгляньте визначення та характеристики конкурентної стратегії на різних етапах розвитку галузі і складіть правильні твердження згідно з даними таблиці 8.1.

Таблиця 8.1 – Характеристика родового середовища галузі

Вид середовища	Визначення середовища	Особливості середовища	Проблеми (пастки) середовища	Стратегічна поведінка
Новоутворена галузь	а) галузь, де жодна фірма не має значної частки на ринку і не може істотно впливати на випуск галуззю продукції	а) проблеми переділу нарощування потужностей та робочої сили	а) пошук домінуючої позиції	а) ретельно керована децентралізація

Продовження таблиці 8.1

Вид середовища	Визначення середовища	Особливості середовища	Проблеми (пастки) середовища	Стратегічна поведінка
Фрагментована галузь	б) галузь, яка зазнає сталого абсолютного скорочення обсягу продукції протягом тривалого періоду часу	б) відсутність економії за рахунок масштабів або кривої досвіду	б) зайвий упор на «креативні», «нові» продукти	б) цінова конкуренція
Галузь на стадії переходу до стадії зрілості	в) щойно сформована або реформована галузь, що з'явилася внаслідок технологічних інновацій, появи нових споживчих потреб або інших економічних чи соціологічних змін	в) технологічна та структурна непевність	в) швидке зростання цін на сировину	в) лідерство
Галузь на стадії спаду	г) галузь у період більш помірному розвитку, до якого вона прийшла в процесі еволюції по закінченні періоду швидкого зростання	г) невизначеність майбутньої динаміки попиту	г) війна на виснаження	г) вплив на структуру галузі

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1 Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник / В. Л. Дикань, Ю. Т. Боровик, О. М. Полякова, Ю. М. Уткіна. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 422 с.

2 Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. Київ: ЦУЛ, 2013. 272 с.

3 Дикань В. Л., Шраменко О. В. Конкурентна стратегія підприємства: конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2017. Ч. 1. 58 с.

4 Дикань В. Л., Шраменко О. В. Конкурентна стратегія підприємства: конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2019. Ч. 2. 19 с.
URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/2105/3/Конспект%20лекцій.pdf>.

5 Дикань В. Л., Маслова В. О., Шраменко О. В. Конкурентна стратегія підприємства: конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2021. Ч. 3. 52 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/8230/1/Конспект%20лекцій.pdf>.

6 Дикань В. Л., Шраменко О. В. Конкурентна стратегія підприємства: конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ., 2021. Ч. 4. 53 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/8232/1/Конспект%20лекцій.pdf>.

7 Мельник В. О. Теоретичні основи розроблення стратегії підприємства: конспект лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства». Харків: УкрДАЗТ, 2008. Ч. 1. 43 с.

8 Полтавська Є. О., Іващенко Г. А., Куліков П. М. Конкурентний аналіз: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 199 с.

9 Портер М. Е. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.

10 Портер М. Е. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів: пер. з англ. Київ: Наш формат, 2019. 624 с.

11 Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: учеб. пособ. / Ю. В. Соболев, В. Л. Дикань, А. Г. Дейнека, Л. А. Позднякова. Харків: ООО «Олант», 2002. 416 с.

12 Траут Дж., Рівкін С. Диференціюйся або помри! Вживання в епоху вбивчої конкуренції. Київ: Фабула, 2019. 240 с.

13 Траут Дж., Райс Е. Маркетингові війни. Київ: Фабула, 2019. 240 с.

14 Фляйшер К. Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. 541 с.

15 Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

16 Kotler P. (2003). *Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know*. John Wiley & Sons.

17 Thompson A. A., Strickland A. J. (1998). *Crafting & Implementing Strategy: Text & Readings*, 6th Edition. Boston: Irwin/McGraw-Hill.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до практичних занять та самостійної роботи
з дисципліни
«КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»

Відповідальний за випуск Шраменко О. В.

Редактор Решетилова В. В.

Підписано до друку 18.10.21 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 1,5. Тираж 5. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Український державний університет
залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейербаха, 7.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018 р.