



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ
АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ім. Дмитра Моторного

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ І БІЗНЕСУ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БІЗНЕСУ

для здобувачів ступеня вищої освіти «*Магістр*» зі спеціальностей
075 «*Маркетинг*», 076 «*Підприємництво, торгівля та біржова діяльність*»

факультет економіки та бізнесу

Мелітополь, 2022

Економіка та організація інноваційної діяльності. Методичні вказівки для проведення практичних занять з навчального курсу для здобувачів ступеня вищої освіти «Бакалавр» зі спеціальностей 075 «Маркетинг», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» – Таврійський державний агротехнологічний університет, 2022.

ТЕМА 1. СУЧАСНІ ТЕОРІЇ КОНКУРЕНЦІЇ

Мета: опанувати сучасні теорії конкуренції, її форми та методи реалізації; з'ясувати переваги і недоліки конкуренції .

Запитання для самоконтролю

1. У чому суть поняття «конкуренція»?
2. Які невід'ємні ознаки конкуренції?
3. Назвіть поширені в економічній літературі означення конкуренції.
4. Охарактеризуйте поняття конкуренції, використовуючи загальнонаукові трактування.
5. Наведіть визначення конкуренції у трактуванні Закону України «Про захист економічної конкуренції».
6. Назвіть економічні теорії, завдяки яким сформовано сутність поняття конкуренції.
7. У якій теорії вперше визначено конкуренцію як механізм, що сприяє вирішенню проблеми економічної результативності та є рушійною силою прогресу?
8. У працях якого вченого конкуренція розглядається як прояв ефективного використання конкурентних переваг підприємством?
9. За якої теорії конкуренція розпочинається на етапах проектування нових потреб суспільства?
10. Перелічіть функції конкуренції на ринку.
11. Охарактеризуйте сутність алокаційної функції конкуренції.
12. Яка функція конкуренції реалізується в середовищі як індивідуальних споживачів, так і продуктивних?
13. Завдяки якій функції конкуренції не допускається монополістичне панування окремих підприємств на ринку?
14. Перелічіть критерії, за якими розрізняють окремі види конкуренції.
15. Вкажіть види конкуренції, які залежать від характеру продавця. Охарактеризуйте їх.
16. Перелічіть види конкуренції за ступенем інтенсивності.
17. Охарактеризуйте форми конкуренції та наведіть приклади.

Теми рефератів:

1. Теоретичні аспекти вивчення сутності конкуренції.
2. Конкуренція на ринку: функції, види, форми.
3. Конкуренція як цивілізована форма боротьби за існування на вітчизняному ринку товарів і послуг.
4. Види конкуренції та їх особливості в Україні.
5. Правові засади економічної конкуренції як об'єкта державного регулювання.

6. Засоби цінової та нецінової конкуренції у господарській діяльності підприємств.
7. Недобросовісна конкуренція у ринковій економіці.
8. Конкуренція на ринку товарів і послуг за умов наростання економічної та політичної кризи.
9. Монополія і конкуренція в господарській системі України.
10. Стратегічні пріоритети підвищення ефективності конкуренції в Україні.

Тести

1. До ознак конкуренції не належить:

- а) наявність на ринку великої кількості незалежних продавців і покупців певного виду товару;
- б) відсутність бар'єрів входу (виходу) на ринок для покупців і продавців;
- в) зниження цін до рівня беззбитковості;
- г) наявність на ринку ідентичних або подібних товарів і послуг.

2. Оберіть неправильне визначення поняття «конкуренція»:

- а) суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами, зацікавленими у досягненні спільної мети;
- б) боротьба підприємств за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, яка ведеться ними на доступних сегментах ринку;
- в) об'єктивне економічне явище, яке в розвиненому товарному виробництві примушує господарюючих суб'єктів прагнути до збільшення прибутку;
- г) об'єктивний процес продовження життєвого циклу товарів на ринку, що неможливе без ефективного розвитку інвестиційного середовища.

3. За яким варіантом трактування конкуренція розглядається як боротьба за гроші покупця шляхом задоволення його потреб?

- а) поведінковим;
- б) структурним;
- в) конкурентним;
- г) функціональним.

4. Оберіть визначення суті поняття «конкуренція» згідно із Законом України «Про захист економічної конкуренції»:

- а) об'єктивне економічне явище, яке в розвиненому товарному виробництві примушує господарюючих суб'єктів прагнути до збільшення прибутку;
- б) процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами;

в) змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання;

г) економічний процес взаємодії, взаємозв'язку та боротьби комерційних суб'єктів ринкової системи.

5. *Оберіть теорію, в якій не враховуються ознаки конкуренції:*

- а) теорія абсолютних переваг;
- б) теорія конкурентних переваг;
- в) анатомічна теорія;
- г) еволюційна теорія.

6. *Перші найбільш цілісні теоретичні положення про рушійні сили конкуренції були висвітлені у дослідженнях:*

- а) Г. Хамела;
- б) Й. Шумпетера;
- в) А. Сміта;
- г) А. Маршалла.

7. *У якій теорії конкуренція розглядалась як ідеальний механізм встановлення рівноваги на ринку?*

- а) теорії інтелектуального лідерства;
- б) теорії конкурентних переваг;
- в) еволюційній теорії;
- г) теорії рівноваги.

8. *У якій теорії запропоновано вважати, що конкуренція повинна розпочинатись на етапах проектування нових потреб суспільства?*

- а) теорії абсолютних переваг;
- б) теорії інтелектуального лідерства;
- в) теорії конкурентних переваг;
- г) еволюційній теорії.

9. *Оберіть функції, які не властиві конкуренції:*

- а) регулююча;
- б) фіскальна;
- в) адаптаційна;
- г) інноваційна.

10. *Оберіть відповідь, яка найбільш повно характеризує адаптаційну функцію конкуренції:*

- а) реалізується у зростанні пристосовності суб'єктів ринку до постійно мінливої ринкової кон'юнктури, до різних її аспектів;
- б) дозволяє розподіляти дохід серед підприємств і домашніх господарств відповідно до їхнього ефективного внеску;

в) виявляється в тому, що в кінцевому підсумку ресурси і вироблені продукти завжди концентруються там, де можуть забезпечити максимальну віддачу;

г) виявляється у недопущенні монополістичного панування окремих великих підприємств на ринку.

ТЕМА 2. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ

Мета: засвоїти основні положення державних законодавчих актів України щодо регулювання конкуренції, а також відповідальності за їх порушення.

План семінарського заняття

1. Сутність, мета та інструментарій державного регулювання конкуренції.
2. Правові засади державного регулювання конкуренції.
3. Антимонопольний комітет як спеціальний орган державної політики у сфері конкуренції.
4. Відповідальність за порушення законодавства про захист конкуренції.
5. Закордонний досвід формування системи антимонопольного регулювання.

Питання для дискусії

1. Переваги та недоліки адміністративних методів державного регулювання конкуренції.
2. Доцільність прийняття (чи удосконалення) правових норм для поліпшення антимонопольного регулювання в Україні.
3. Необхідність державної підтримки конкуренції на ринку.
4. Доцільність застосування окремих видів відповідальності за порушення законодавства про захист конкуренції в економіці України.
5. Розширення повноважень Антимонопольного комітету України.
6. Переваги та недоліки моделей антимонопольного регулювання.
7. Ефективність реалізації антимонопольних заходів державними органами України.

Теми рефератів

1. Регулювання конкуренції як діяльність держави.
2. Формування моделі державного регулювання конкуренції в Україні.
3. Державне регулювання конкуренції на товарному і фінансовому ринках.
4. Правове регулювання конкуренції та монополістичної діяльності.
5. Сучасні інструменти регулювання рівня конкуренції.
6. Методи та засоби державного регулювання конкурентного середовища.
7. Монополізація економіки: сутність, позитивні та негативні аспекти.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1

Розкрийте функції антимонопольного комітету України згідно з Законом України та основний зміст.

Таблиця 2.1

Функції антимонопольного комітету України

Функції	зміст
регулятивна	
контрольна	
розслідувальна-юрисдикційна	

Завдання 2

Охарактеризуйте основні види відповідальності за порушення законодавства про захист конкуренції до суб'єктів господарювання.

Таблиця 2.2

Види відповідальності за порушення законодавства про захист конкуренції

Види відповідальності	Характеристика
Накладання штрафів	
Примусовий поділ	
Адміністративна відповідальність	

Відшкодування збитків	
Вилучення товарів	
Спростування неправдивих, неточних або неповних відомостей	

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає суть державного регулювання конкуренції?
2. Якою є мета державного регулювання конкуренції?
3. Які причини спонукають до державного регулювання конкуренції?
4. Висвітліть інструментарій державного регулювання конкуренції.
5. Назвіть функції державного регулювання конкуренції. Охарактеризуйте їх.
6. Які методи використовуються державою для регулювання конкуренції?
7. На яких принципах здійснюється державне регулювання конкуренції?
8. Назвіть основні засоби, що використовуються державою для регулювання конкуренції?
9. Які додаткові засоби можуть використовуватись державою для регулювання конкуренції?
10. Назвіть основні нормативно-правові акти регулювання конкуренції в економіці України. Охарактеризуйте їх.
11. Які нормативно-правові акти прийняті Антимонопольним комітетом України для виконання регулятивних функцій?
12. У яких законах, окрім основних, передбачено норми для регулювання конкуренції?
13. Які функції виконує Антимонопольний комітет України?
14. На яких принципах здійснює свою діяльність Антимонопольний комітет України?
15. Назвіть органи Антимонопольного регулювання конкуренції в Україні. Охарактеризуйте їх.

Питання для самостійного вивчення

1. Роль податкової системи у регулюванні конкуренції.
2. Результати впровадження Податкового кодексу в сфері конкурентних відносин підприємств України.
3. Діяльність Антимонопольного комітету у сфері державних закупівель.
4. Здійснення контролю Антимонопольним комітетом за регулюванням цін (тарифів) на товари, що виробляються (реалізуються) суб'єктами природних монополій.
5. Надходження коштів у бюджет України від накладених штрафів за порушення законодавства про захист конкуренції.
6. Процеси удосконалення вітчизняного антимонопольного законодавства.
7. Економічні наслідки монополізації економіки в Україні.
8. Напрями та пріоритети державного регулювання конкуренції на вітчизняному ринку.

ТЕМА 3. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

Мета: отримати знання та навички діагностики і аналізу конкурентного середовища підприємства.

План семінарського заняття

1. Сутність конкурентного середовища та його складові.
2. Методика діагностики конкурентного середовища підприємства.
3. Оцінювання конкурентних сил та визначення типу ринку.
4. Оцінювання інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку.
5. Аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку.
6. Побудова конкурентної карти ринку, виявлення стратегічних положень підприємства.

Питання для дискусії

1. Адаптація підприємства до конкурентного середовища та механізм її забезпечення.
2. Структуризація діагностики конкурентного середовища підприємства.
3. Попередні процедури діагностики конкурентного середовища підприємства.
4. Компоненти аналізу частки підприємства на ринку.
5. Функції системи дослідження конкуренції для формування стратегії.
6. Переваги та недоліки підходів до аналізу конкурентів.

7. Сучасна необхідність побудови конкурентної карти ринку та карти стратегічних груп.

Теми рефератів

1. Конкурентне середовище підприємства: умови його формування та чинники впливу.
2. Конкурентне середовище у сфері роздрібно́ї торгівлі.
3. Фінансово-промислові групи як суб'єкти конкурентного середовища.
4. Галузеві особливості формування конкурентного середовища у вітчизняній економіці.
5. Зміст діагностичних процесів у галузі оцінювання конкурентного середовища.
6. Концепції діагностики конкурентного середовища М. Портера.
7. Методичні підходи до діагностики конкурентного середовища підприємства.
8. Система показників для оцінювання конкурентного середовища підприємства.
8. Аналіз інтенсивності конкурентного середовища та ступеня монополізації ринку.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1

За даними таблиці оцінити рівень монополізації ринку, розрахувавши коефіцієнт концентрації (фіксована кількість найбільших підприємств дорівнює 4), індекс Герфіндаля-Гіршмана, індекс Розенблюта (Холла-Тайдмана), коефіцієнт відносної концентрації. Зробити висновки

Таблиця 3.1

Обсяг реалізованої продукції підприємствами-конкурентами на ринку

Підприємства-конкуренти	Обсяг реалізованої продукції, млн грн
1	55,5
2	39,1
3	77,1
4	91,3
5	29,8
6	50,1
7	19,5
8	15,9
9	12,2
10	51,0
11	33,1
12	41,7

Завдання 2

За даними таблиці оцінити рівень концентрації конкурентного середовища на трьох споріднених ринках за методом сумарної ринкової частки при фіксованій кількості найбільших підприємств, що дорівнює 4. Зробити висновки.

Таблиця 3.3

Обсяг реалізованої продукції підприємствами-конкурентами на порівнюваних ринках, (млн грн)

Підприємства-конкуренти	Ринок 1	Ринок 2	Ринок 3
1	54,1	97,5	15,1
2	39,2	69,2	19,5
3	71,7	47,1	31,8
4	92,4	65,1	19,1
5	29,3	39,9	26,1
6	51,1	56,5	29,4
7	15,1	41,7	19,4
8	5,1	39,2	28,9
9	12,9	78,3	38,1
10	54,1	39,1	17,5

Розв'язання

Таблиця 3.4

Розрахункові показники

Підприємства-конкуренти	Ринок 1	Ринок 2	Ринок 3	частка, ринок 2	частка, ринок 2	частка, ринок 3
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
сума=						
Коефіцієнт концентрації						

Завдання 3

За даними таблиці оцінити інтенсивність конкуренції на трьох порівнюваних ринках. Зробити висновки.

Таблиця 3.5

Показники оцінювання інтенсивності конкуренції на порівнюваних ринках

Показники	Ринок 1	Ринок 2	Ринок 3
Кількість конкурентів, од.	51	29	35
Фактична ємність ринку, млн. грн	61,0	29,2	32,7
Темп зростання фактичної ємності ринку, %	5,1	12,2	0,9
Сума прибутку підприємств, млн. грн.	3,5	2,9	1,8
Коефіцієнт варіації ринкових часток конкурентів	0,011	0,022	0,019

Розв'язання

Інтенсивність конкуренції _____

коефіцієнт рентабельності ринку _____

Інтенсивність конкуренції _____

Узагальнений показник інтенсивності конкуренції _____

Таблиця 3.6

Розрахункові показники

Показники	Ринок 1	Ринок 2	Ринок 3
Інтенсивність конкуренції			
коефіцієнт рентабельності ринку КР			
Інтенсивність конкуренції $I_{кр}$			
Узагальнений показник інтенсивності конкуренції			

Конкуренція в галузі вважається інтенсивною, якщо дії підприємств-конкурентів знижують середній прибуток у галузі, прийнятною – якщо більшість підприємств одержують цілком помірний прибуток, і слабкою – якщо значна частина підприємств галузі може одержувати прибуток вищий за середній.

Завдання 4

Використовуючи дані таблиці «Розподіл ринкових часток підприємств», визначити:

- 1) рівень інтенсивності конкуренції на ринку (з використанням індексу Герфіндаля-Гіршмана);
- 2) темп зростання/скорочення ринку;
- 3) поділити конкурентів на дві групи таким чином, щоб ринкова частка підприємств однієї групи станом на останній рік перевищувала середньоринкову.

Таблиця 3.7

Розподіл ринкових часток підприємств

Підприємства	Частка ринку за роками, %				Частка ринку в квадраті			
	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік
1	52,3	38,3	28,5	25,8				
2	-	-	-	7,2				
3	9,8	14,4	10,8	8,5				
4	11,9	18,6	28,3	29,7				
5	17,6	24,4	27,9	23,9				
6	2,0	1,2	2,7	3,6				
7	4,1	1,8	0,7	0,4				
8	1,0	0,7	0,4	0,3				
9	0,1	0,1	0,1	0,1				
10	1,2	0,5	0,6	0,5				
	100,0	100,0	100,0	100,0				
Місткість ринку, млрд грн	8,1	9,6	10,4	12,1				

Заповнити таблицю «Середня частка та дисперсія груп конкурентів; темпи приросту ринкових часток і відхилення від дисперсії конкурентів».

**Середня частка та дисперсія груп конкурентів; темпи приросту
ринкових часток і відхилення від дисперсії конкурентів**

	Середня	Відхилення від	Темп приросту
Підприємства	частка	середньої ринкової	ринкової частки
	ринку	частки в групі	(Ts)
Сильні підприємства, частка ринку яких перевищує середньоринкову			
Підприємство 1			
Підприємство 2			
..			
Підприємство n			
Значення для групи		Дисп. групи =	
Слабкі підприємства, частка ринку яких не перевищує середньоринкову			
Підприємство 1			
Підприємство 2			
..			
Підприємство n			
Значення для групи		Дисп. групи =	
Середня частка			

Висновок:

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає суть поняття «конкурентне середовище»?
2. Назвіть характерні ознаки конкурентного середовища.
3. Які виокремлюють види конкурентного середовища щодо об'єкта торгівлі?
4. Перелічіть види конкурентного середовища за територіальною ознакою.
5. Охарактеризуйте види конкурентного середовища щодо моделей конкуренції на ринку.
6. Назвіть галузеві особливості формування конкурентного середовища.
7. За рахунок яких конкурентних сил відбувається формування мезорівня конкурентного середовища?

8. У чому полягає суть діагностики конкурентного середовища?
9. Назвіть форми діагностики конкурентного середовища підприємства.

Питання для самостійного вивчення

1. Система аналізу інформації про підприємства-конкуренти.
2. Експертна діагностика конкурентного середовища за методикою А. Томпсона і А. Стрікланда.
3. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера.
4. Концепція життєвого циклу попиту на товар як засіб обґрунтування рівня інтенсивності конкурентної боротьби.
5. Етапи діагностики товарної політики конкурента.
6. Визначення пріоритетних конкурентів на ринку.
7. Карта стратегічних груп як інструмент аналізу внутрішньогалузевої конкуренції.

ТЕМА 4. ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО СКЛАДОВИХ

Мета: опанувати категорійним апаратом теми, отримати знання і навички оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства різними методами залежно від поставлених цілей.

План семінарського заняття

1. Сутність та рівні потенціалу конкурентоспроможності підприємства.
2. Складові потенціалу конкурентоспроможності підприємства.
3. Методи оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства.
4. Прикладні моделі оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його складових.
5. Критеріальні методи визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства.
6. Стратегічний аналіз потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

Питання для дискусії

1. Рівні використання потенціалу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.
2. Методологічна складність визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства.
3. Необхідність використання методичних підходів до оцінювання потенціалу конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.
4. Підбір показників та стандартів індикаторного методу оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

5. Послідовність оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства методом набору конкурентоспроможних елементів.
6. Визначення конкурентного статусу як інтегрального показника оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1

На основі економічних розрахунків визначити найефективніший варіант підвищення рівня фінансово-інвестиційного потенціалу конкурентоспроможності підприємства, використовуючи методи зведених витрат і ланцюговий. Вихідні дані наведені в таблиці. Зробити висновки.

Таблиця 4.1

Вихідні дані для визначення ефективності фінансово-інвестиційного потенціалу підприємства

Показники	Варіанти				
	I	II	III	IV	V
Капітальні вкладення, тис. грн	600	640	670	690	675
Собівартість річного випуску продукції, тис. грн.	500	490	485	480	487
Нормативний коефіцієнт дохідності інвестицій	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20

Завдання 2

Окремі показники, що використовуються для інтегрального оцінювання досягнутого та прогнозованого рівнів технічного розвитку трьох

одногалузевих підприємств – ПАТ «Весна», ТОВ «Імекс», ПрАТ «Каран», наведено в таблиці 2. Виконати інтегральне оцінювання рівня технічного розвитку кожного із наведених підприємств і визначити його найвищий рівень серед трьох зазначених підприємств, ураховуючи такі коефіцієнти вагомості наведених у таблиці показників: першого – 0,15, другого й третього – 0,25; четвертого – 0,35. Зробити висновки.

Таблиця 4.2

**Середньозважені показники для інтегрального оцінювання стану
технічного розвитку підприємств**

Показники	ПАТ «Весна»		ТОВ «Імекс»		ПрАТ «Каран»	
	Звіт	План	Звіт	План	Звіт	План
Рівень фондоозброєності праці щодо середньогалузевого показника	0,85	0,93	0,77	0,85	0,78	0,88
Коефіцієнт прогресивності технології	0,450	0,490	0,520	0,550	0,420	0,480
Коефіцієнт технічного рівня використовуваного парку устаткування	0,670	0,690	0,710	0,738	0,654	0,720
Загальний коефіцієнт механізації та автоматизації виробничих процесів	0,488	0,564	0,436	0,514	0,428	0,532

Розв'язання:

Інтегральний показник потенціалу конкурентоспроможності підприємства визначається за формулами :

$$I_{пп} = \sum I_{п}$$

$$I_{п} = v * O / O_{ср}$$

Де: $I_{п}$ – інтегральний показник потенціалу конкурентоспроможності підприємства; v - ваговий коефіцієнт елемента потенціалу конкурентоспроможності підприємства; O – оцінка елемента потенціалу конкурентоспроможності підприємства, що досліджується.

Середня оцінка елементів у групі підприємств-конкурентів розраховується так:

$$O_{ср} = \sum O / n$$

Де: $\sum O$ – оцінка елементів у групі підприємств-конкурентів; n – кількість конкурентів.

Особливістю цього методу є можливість врахування середньогалузевих показників, для визначення потенціалу, регулювання та управління ним з метою забезпечення ефективного розвитку підприємства. Цей метод дозволяє загалом оцінити позицію підприємства, що аналізується, відносно конкурентів, а також здійснювати аналіз окремих елементів потенціал

Завдання 3

Приватне підприємство «Водсервіс» започаткувало новий напрям підприємницької діяльності – виготовлення полімерної плівки виробничого й споживчого призначення. У період підготовки нового виробництва підприємство ретельно вивчало своїх конкурентів, можливу конкурентну позицію на ринку. З цією метою було використано матрицю конкурентного профілю, показники для формування якої наведено в таблиці 4. 3

Таблиця 4.3

Інформація для розробки матриці конкурентного профілю

Показники	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг за окремими показниками, бали			
		ПП «Водсервіс»	ПАТ «Смерч»	ПрАТ «Мера»	МПП «Анда»
Ціна реалізації продукції	0,3	3,0	2,0	2,0	2,5
Імідж товару	0,3	2,5	2,5	2,0	2,0
Ділова репутація	0,3	1,5	2,5	2,0	2,0
Канали збуту продукції	0,1	2,5	3,0	2,0	1,5
Разом	1,0	x	x	x	x

На основі отриманих даних скласти матрицю конкурентного профілю підприємств і зробити висновок щодо їх конкурентної позиції на ринку.

Матриця конкурентного профілю виробників полімерної плівки

Показники	Коеф. вагом.	ПП «Водсервіс»		ПАТ «Смерч»		ПрАТ «Мера»		ПП «Анда»	
		Бал	оцінка	Бал	оцінка	Бал	оцінка	Бал	оцінка
Ціна реалізації продукції									
Імідж товару									
Ділова репутація									
Канали збуту продукції									
Разом	1,0	-		-		-		-	

Завдання 4

Охарактеризувати та порівняти конкурентні стани двох підприємств за даними, наведеними в таблиці 4.5. В якості індикаторів використати продуктивність, рентабельність власного капіталу, коефіцієнт відношення оборотності оборотних активів підприємства до середньогалузевої оборотності, коефіцієнт відношення фондівіддачі підприємства до середньогалузевої фондівіддачі

Таблиця 4.5

Показники фінансово-господарської діяльності підприємств

Показники	Підприємство 1	Підприємство 2
Чистий дохід від реалізації продукції, млн.. грн..	46,1	56,1
Чисельність промислово-виробничого персоналу, ос.	118,0	126,0
Середньорічна вартість основних засобів, млн. грн.	25,0	25,0
Середньорічний залишок оборотних активів, млн. грн..	2,5	2,8
Сума власного капіталу, млн.. грн.	50,0	50,0
Рентабельність доходу, %	15	15
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн..	4,0	4,0
Нарахування на заробітну плату, %	37	37
Середньогалузевий коефіцієнт оборотності оборотних активів, рази	20	20
Середньогалузевий показник фондівдачі, грн..	2	2

Таблиця 4.6

Конкурентні стани підприємств за індикаторами

Індикатори	Підприємство 1	Підприємство 2
продуктивність праці (як відношення добутку продуктивності праці на рентабельність доходу до суми виплаченої заробітної плати та нарахування на неї)		
рентабельність власного капіталу		
коефіцієнт відношення оборотності оборотних активів підприємства до середньогалузевої оборотності		
коефіцієнт відношення фондівдачі підприємства до середньогалузевої фондівдачі		

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає суть поняття «потенціал конкурентоспроможності підприємства»?
2. Назвіть рівні потенціалу конкурентоспроможності підприємства залежно від глобалізації цілей дослідження та фокусування на функції управління.
3. Охарактеризуйте взаємозв'язки фінансово-економічного стану та потенціалу конкурентоспроможності підприємств.
4. Які методи застосовують для оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства?
5. Які Ви знаєте класифікаційні групи методичних підходів до оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства?
6. Які існують прикладні моделі оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства?
7. Охарактеризуйте метод набору конкурентоспроможних елементів у межах оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

Питання для самостійного вивчення

1. Взаємозв'язки понять «потенціал конкурентоспроможності підприємства» та «конкурентні позиції підприємства».
2. Характерні ознаки та структурні елементи підприємницького потенціалу в конкурентному середовищі.
3. Структурно-функціональні характеристики потенціалу конкурентоспроможності сучасних підприємств.
4. Сучасні тенденції розвитку фінансово-економічного потенціалу підприємства та його складових за умов недобросовісної конкуренції.
5. Особливості формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства залежно від специфіки внутрішньо- та міжгалузевої конкуренції.
6. Основні принципи формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства.
7. Переваги та недоліки методів оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства.
8. Вартість потенціалу як критерій визначення конкурентоспроможності підприємства.
9. Характеристика ланцюга формування вартості потенціалу конкурентоспроможності підприємства.
10. Фінансово-економічний механізм підвищення ефективності використання конкурентного потенціалу підприємства.

ТЕМА 5. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Мета: засвоїти поняття конкурентних переваг підприємства, їх чинники та джерела; опанувати особливості формування конкурентних переваг.

План семінарського заняття

1. Визначення конкурентної переваги підприємства та її особливостей.
2. Види конкурентних переваг підприємства.
3. Детермінантні фактори формування конкурентних переваг підприємства.
4. Оцінювання формування конкурентних переваг підприємства.

Питання для дискусії

1. Взаємообумовленість конкурентних переваг, конкурентоспроможності підприємства та рівнів конкуренції.
2. Рівень впливу непрямих факторів на формування конкурентних переваг підприємства.
3. Інформаційна база оцінювання формування конкурентних переваг підприємства.
4. Критерії (напрями) та показники оцінювання формування конкурентних переваг підприємства.
5. Доцільність складання календарного плану-графіка формування конкурентних переваг підприємства за умов недобросовісної конкуренції.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1

Використовуючи наведені дані в таблиці 5.1, оцінити конкурентні переваги підприємств. Для цього розрахувати коефіцієнти руху персоналу й ефективність його використання. Обсяг чистого доходу підприємства 1 від реалізації продукції за рік склав 990 тис. грн., підприємства 2 – 1252 тис. грн., підприємства 3 – 791 тис. грн.

Таблиця 5.1

Чисельність працівників підприємств, осіб

Під-п-ва	Чисельність на початок року, чол.	К-сть прийнятих на роботу за рік, чол.	Кількість звільнених за рік			
			всього	За порушення дисципліни	За власним бажанням	З причин особливостей виробництва
1	35	8	12	4	5	3
2	49	9	7	3	3	1
3	25	5	4	2	3	0

Завдання 2

На основні даних таблиці провести аналіз господарсько-фінансової діяльності підприємств та визначити їх конкурентні переваги.

Таблиця 5.2

Показники оцінювання господарсько-фінансової діяльності підприємств

Показники	Підприємство 1		Підприємство 2	
	минулий рік	звітний рік	минулий рік	звітний рік
Обсяг валової продукції, тис. грн.	34500	39800	58125	59670
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	145	170	160	150
Фонд оплати праці з нарахуваннями, тис. грн.	2800	3000	2985	3150
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	3400	3900	4260	4850
Амортизація, тис. грн.	545	589	753	860
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	2600	2980	3520	3600
Матеріальні витрати, тис. грн.	1200	1700	1420	1850
Продуктивність праці, тис. грн.				
Рівень витрат на оплату праці, %				
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн.				
Матеріаловіддача, грн.				
Фондовіддача, грн.				
Фондомісткість, грн.				
Фондоозброєність, тис. грн./особу				
Оборотність оборотних активів, р.				

Висновок:

Завдання 3

За даними таблиці проаналізувати формування конкурентних переваг підприємства в управлінні персоналом.

Таблиця 5.3

Показники праці й заробітної плати працівників підприємства

Показники	Попередній рік	Звітний рік
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1162,3	1228,4
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	35	32
Фонд оплати праці, тис. грн	40,7	44,6
Продуктивність роботи одного працівника за рік, грн		
Середня заробітна плата одного працівника за рік, грн		

Розрахувати:

1) економію та перевитрати фонду оплати праці (абсолютну та відносну) за звітний рік;

2) співвідношення між темпами зростання продуктивності праці і середньою заробітною платою одного працівника;

3) вплив зміни чисельності працівників і середньої виплати з фонду оплати праці на відхилення фактичного фонду оплати праці звітного року від базового;

4) приріст і частку приросту чистого доходу від реалізації продукції у звітному році за рахунок зміни чисельності працівників і продуктивності праці.

Завдання 4

Використовуючи дані наведеної нижче таблиці, проаналізувати формування конкурентних переваг підприємства у звітному році, враховуючи норматив оборотних активів у незавершеному виробництві.

За даними таблиці оцінити формування конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства, розрахувавши:

- 1) ступінь виконання плану товарообороту;
- 2) обсяг витрат у кожному періоді та їх динаміку;
- 3) економію витрат (або перевитрати) та витратомісткість діяльності;
- 4) зміну витрат підприємства під впливом обсягу товарообороту та рівня витрат.

Таблиця 5.4

Товарооборот і рівень витрат підприємств ресторанного господарства

Типи підприємств	Товарооборот, тис. грн			Рівень витрат, %		
	Минулий рік	Звітний рік		Минулий рік	Звітний рік	
		План	Фактично		План	Фактично
Ресторан	1100,5	1350,0	1425,3	27,8	30,0	32,1
Кафе	1251,0	1209,0	1305,1	29,8	31,2	33,0
Закусочна	1321,0	1450,0	1650,1	32,7	37,0	32,0
Їдальня	850,1	905,2	954,3	55,0	51,3	50,2

Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте суть поняття «конкурентна перевага підприємства».
2. Які Ви знаєте теоретичні визначення сутності конкурентної переваги підприємства вчених-дослідників?
3. Які особливості конкурентної переваги підприємства?
4. Яким критеріям повинна відповідати конкурентна перевага підприємства?
5. Наведіть класифікаційні ознаки та види конкурентних переваг підприємства.
6. Які конкурентні переваги підприємства виокремлюють за джерелами створення та стійкістю до копіювання? Охарактеризуйте їх.
7. Перелічіть детермінантні фактори формування конкурентних переваг підприємства.

Питання для самостійного вивчення

1. Взаємозв'язок понять «ключові фактори успіху», «ключові компетенції» та «конкурентні переваги».
2. Теорії конкурентних переваг підприємства.
3. Життєвий цикл конкурентної переваги підприємства.
4. Загальні принципи формування та використання конкурентних переваг підприємствами, які існують сьогодні.
5. Важливість конкурентних переваг у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.
6. Стратегічні чинники формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання вітчизняної економіки.
7. Методика розрахунку показників оцінювання конкурентних переваг інноваційної та логістичної діяльності підприємства.
8. Узагальнюючі показники оцінювання формування конкурентних переваг підприємства.
9. Ресурсні обмеження формування конкурентних переваг підприємства.
10. Організаційна схема процесу формування конкурентних переваг на підприємстві.

ТЕМА 6. МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Мета: опанувати основними методами у забезпеченні конкурентних переваг підприємства.

План семінарського заняття

1. Напрями забезпечення конкурентних переваг підприємства.
2. Характеристика методів забезпечення конкурентних переваг підприємства.
3. Використання методів забезпечення конкурентних переваг у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю підприємства.
4. Інструменти та засоби реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Питання для дискусії

1. Компоненти напрямів забезпечення конкурентних переваг підприємства.
2. Визначення місії конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.
3. Перешкоди та проблемні аспекти участі підприємств у проектах міжгалузевої та міжрегіональної співпраці.
4. Сукупність методів та їх пріоритети забезпечення конкурентних переваг підприємства.
5. Механізм перетворення підприємства на конкурентоспроможний комплекс динамічного розвитку в низькопривабливому інвестиційному середовищі.
6. Домінантні критерії диференціації методичних підходів до забезпечення конкурентних переваг підприємств.

Теми рефератів

1. Конкурентна перевага як результат реалізації підприємством ключових факторів успіху.
2. Стратегічні пріоритети забезпечення конкурентних переваг підприємства.
3. Фінансово-економічний механізм забезпечення конкурентних переваг підприємства.
4. Проблемні аспекти та перешкоди забезпечення конкурентних переваг підприємства.
5. Особливості забезпечення конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі.
6. Конкурентні переваги підприємства як результат маркетингу.
7. Концепція п'яти конкурентних сил та її застосування при забезпеченні конкурентних переваг підприємства.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1

Проаналізувати ефективність використання адміністративного методу забезпечення конкурентних переваг підприємства за даними наведеної таблиці.

Таблиця 6.1

Показники діяльності підприємства

Показники	Попередній рік	Звітний рік
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	5825	5957
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	59	63
Фонд оплати праці, тис. грн	726	740
Середня заробітна плата одного працівника за рік, грн		
Рівень витрат на оплату праці, %		
Продуктивність праці, тис. грн/особу		

Розрахувати:

- економію (перевитрати) фонду оплати праці;
- відсоток підвищення продуктивності праці та середньої заробітної плати працівника у звітному році;
- вплив середньої заробітної плати та середньооблікової чисельності працівників на обсяг фонду оплати праці;
- вплив зміни продуктивності праці та середньооблікової чисельності працівників на зміну обсягу доходу від реалізації продукції.

Зробити висновки.

Завдання 2

Підприємство у господарській діяльності використовує матеріально-технічні методи забезпечення конкурентних переваг. На початок року вартість основних засобів підприємства становила 1270 тис. грн. Основні засоби

ТЕМА 7. ТЕХНОЛОГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕСУ

Мета: засвоїти технологію забезпечення конкурентних переваг підприємства.

План семінарського заняття

1. Сутнісна характеристика технології забезпечення конкурентних переваг підприємства.
2. Принципові основи технології забезпечення конкурентних переваг підприємства.
3. Концепція «стратегічних зон господарювання» та її застосування при забезпеченні конкурентних переваг підприємства.
4. Організаційно-економічні аспекти впровадження технології забезпечення конкурентних переваг підприємства.
5. Технологія формування і реалізація інвестиційно-економічної стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Теми рефератів

1. Теоретичні засади розробки технології забезпечення конкурентних переваг підприємства.
2. Мета, значення та доцільність розробки технології забезпечення конкурентних переваг суб'єктом господарювання.
3. Взаємозв'язок технології та методів забезпечення конкурентних переваг підприємства.
4. Формування моделі управління конкурентними перевагами підприємства.
5. Технології забезпечення конкурентних переваг суб'єктів малого бізнесу.

6. Інтеграція забезпечення конкурентних переваг у систему загального управління підприємством.
7. Інвестиційно-економічні стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства.
8. Напрями та засоби удосконалення технології забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Питання для дискусії

1. Властивості технології забезпечення конкурентних переваг підприємства.
2. Підходи до визначення технології забезпечення конкурентних переваг підприємства.
3. Етапи і процедури технології забезпечення конкурентних переваг суб'єкта господарювання.
4. Принципи формування і розвитку технології забезпечення конкурентних переваг підприємства.
5. Застосування концепції «стратегічних зон господарювання» при забезпеченні конкурентних переваг підприємства.
6. Інструменти реалізації технології забезпечення конкурентних переваг у діяльності вітчизняних підприємств.
7. Переваги та недоліки системи управління конкурентними перевагами на вітчизняних підприємствах.
8. Напрями інтеграції технології забезпечення конкурентних переваг у загальну систему управління підприємством.
9. Вибір засобів для реалізації інвестиційно-економічної стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства.
10. Перешкоди та проблемні аспекти залучення додаткового капіталу при забезпеченні конкурентних переваг підприємства.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1

Підприємство вирішило змінити технологію забезпечення конкурентних переваг, а для цього планує інвестувати 1,5 млн грн в придбання нового устаткування.

У результаті використання нового обладнання ціна виробу складатиме 28,65 грн. При цьому на одиницю продукції заробітна плата робітників виробництва становитиме 5,12 грн, матеріальні витрати – 7,59 грн, інші операційні витрати – 2,97 грн. Підприємство планує здійснювати випуск продукції в обсязі 150 тис. виробів. Термін реалізації проекту – 8 років, дисконтна ставка – 12%.

Провести аналіз ефективності використання технології забезпечення конкурентних переваг підприємства. Оцінити рівень еластичності (чутливості) проекту, якщо значення факторів збільшити на 5,5%. Визначити рейтинг змінних та їх важливість у проекті. Зробити висновки.

Завдання 2

Для впровадження технології забезпечення конкурентних переваг підприємству на організаційно-економічну рівні необхідно оптимізувати витрати. Тому, вирішено придбати технологічно нові електронно-обчислювальні приклади.

Вартість приладу А становить 180 тис. грн. із щорічними експлуатаційними витратами 27 тис. грн. Термін його служби – 5 років. Вартість приладу Б – 130 тис. грн із щорічними експлуатаційними витратами 20 тис. грн. Термін його експлуатації 3 роки. Ставка дисконту є однаковою і дорівнює 20 %.

Розрахувати: чисту теперішню вартість проектів (за проектом обсяг експлуатаційних витрат дорівнюватиме грошовому потоку). Визначити, який проект є доцільним для реалізації та зробити висновки. Зробити висновки.

Завдання 3

Підприємство розглядає проект із виробництва нових видів кухонних комбайнів для забезпечення конкурентних переваг на ринку. Вартість проекту становить 500,0 тис. грн, а життєвий цикл конкурентних переваг прогнозується на 5 років.

Прогнозований обсяг продажу продукції – 2,5 тис. од. на рік. Ціна одиниці продукції дорівнює 800 грн, змінні витрати на одиницю продукції – 300 грн, а постійні витрати – 950 тис. грн на рік. Необхідна ставка прибутковості становить 20%, а податок на прибуток – 19%.

Ліквідаційна вартість проекту дорівнює нулю. Проектом передбачена лінійна амортизація до нульової ліквідаційної вартості.

Розрахувати:

- грошовий потік;
 - чисту теперішню вартість проекту з врахуванням операційного грошового потоку та вартості ануїтету;
 - точки беззбитковості за проектом.
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

Питання для самостійного вивчення

1. Концептуальні підходи до управління конкурентними перевагами підприємства.
2. Бенчмаркінг як інструмент аналізу забезпечення конкурентних переваг підприємства.
3. Сутність та значення аналізу стейкхолдерів для підприємства в процесі забезпечення конкурентних переваг.
4. Система конкурентоорієнтованих цілей підприємства.
5. Оптимальні різновиди стратегій конкурентної поведінки суб'єкта господарювання.
6. Дотримання принципів формування і розвитку технології забезпечення конкурентних переваг на вітчизняних підприємствах.
7. Характеристика параметрів стратегічної зони господарювання.
8. Функції центру управління конкурентними перевагами на підприємстві.
9. Механізми перерозподілу повноважень щодо забезпечення конкурентних переваг між окремими підрозділами та посадовими особами підприємства.

ТЕМА 8. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Мета: засвоїти основні моделі управління конкурентоспроможністю підприємства та володіти інструментарієм в оцінюванні їх ефективності.

План семінарського заняття

1. Інформаційно-методичні моделі управління конкурентоспроможністю підприємства.
2. Оцінювання конкурентних позицій підприємств методом Бостонської консалтингової групи.
3. Багатофакторна модель як засіб системного управління конкурентоспроможністю підприємства.
4. Моделі портфельного аналізу та проектування в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.
5. SWOT-аналіз як інструмент управління конкурентоспроможністю підприємства.
6. Моделі системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства.

Теми рефератів

1. Моделювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства.
2. Оцінювання стратегічної позиції підприємства методом SPACE-аналізу.
3. Матричні моделі портфельного аналізу та планування конкурентоспроможності підприємства.
4. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства.
5. Програмно-цільове управління конкурентоспроможністю підприємства.
6. SWOT-аналіз як інструмент управління конкурентоспроможністю підприємства.
7. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.
8. Зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю підприємства.
9. Застосування моделей управління конкурентоспроможністю на вітчизняних підприємствах.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1

За наведеними нижче вихідними даними побудувати матрицю Бостонської консалтингової групи (BCG) для підприємства та його основного конкурента. Проаналізувати стан портфеля продукції підприємств та

сформувати рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Таблиця 8.1

Вихідні дані для побудови моделі Бостонської консалтингової групи

Вид продукції	Обсяг реалізованої продукції, шт.	Обсяг реалізованої продукції конкурента, шт.	Темпи зростання ринку, %
А	800	600	15
В	1200	1500	20
С	2000	500	12
Д	1600	1000	6
Е	4200	700	3

Завдання 2

У таблиці наведені результати маркетингових досліджень ринку мийних засобів, на якому працює ТОВ «Краплинка». Підприємство спеціалізується на виробництві й продажу мийних засобів та пропонує на ринку шість видів товарної номенклатури: А, Б, В, Г, Д, Ж.

Таблиця 8.2

Результати маркетингових досліджень ринку мийних засобів

Товарна номенклатура	Обсяг продажу продукції, млн грн	Кількість конкурентів	Обсяг реалізації продукції у перших трьох конкурентів, млн грн			Темпи зростання ринку, %
А	0,5	8	0,7	0,7	0,5	15
Б	1,6	22	1,6	1,6	1,0	18
В	1,8	14	2,6	1,2	1,0	7
Г	3,2	5	1,8	0,8	0,7	4
Д	0,5	10	2,5	1,8	1,7	4
Ж	3,1	3	1,9	0,7	0,5	16

Використовуючи модель Бостонської консалтингової групи (BCG), необхідно:

- визначити стратегічні позиції кожної товарної номенклатури підприємства і сформулювати висновок про його конкурентний стан;
- проаналізувати новий бізнес-портфель підприємства, що може бути одержаний у результаті реалізації запропонованих стратегій.

Задача 3

Консервним заводом заплановано виготовити у плановому році 350 тис. умовних банок овочевих консервів, у тому числі вищого сорту - 72% від загальної їх кількості. Ціна одиниці продукції першого сорту – 8,25 грн., а до ціни вищого сорту встановлена надбавка в розмірі 14,2% від ціни першого сорту. Визначити коефіцієнт сортності продукції заводу у плановому році та його зміну порівняно зі звітним, якщо у звітному році коефіцієнт сортності складав 0,94. Зробити висновки.

Задача 4

Підприємство, яке випускає 10680 тис. одиниць консервної продукції за рік при витратах на її виробництво 59560 тис. грн., запровадило заходи щодо поліпшення її якості, у результаті чого собівартість виробу знизилась на 5,1%. Одночасно у зв'язку зі зміною постачальників сировини підвищилися транспортні витрати в розрахунку на одиницю продукції з 5,1 грн. до 5,6 грн.

Визначити величину річної економії від проведення заходів із поліпшення якості продукції в майбутньому періоді, якщо обсяги її виробництва збільшаться на 9,5%. Зробити висновки.

Запитання для самоконтролю:

1. Перелічіть інформаційно-методичні моделі управління конкурентоспроможністю підприємства.
2. Які загальні недоліки властиві сучасним моделям управління конкурентоспроможністю підприємства?
3. Охарактеризуйте особливості використання моделі Бостонської консалтингової групи (BCG) «темпи зростання ринку – частка на ринку».
4. Які недоліки властиві моделі Бостонської консалтингової групи (BCG)?
5. Які виокремлюють структурні рівні конкурентної позиції підприємств за методикою Бостонської консалтингової групи (BCG)? Охарактеризуйте їх.
6. Яким чином визначають рівні конкурентоспроможності та відносної частки ринку підприємства при побудові карти «портфеля конкурентних переваг»?