

Український державний університет залізничного транспорту

Затверджено  
на засіданні кафедри економіки та  
управління виробничим і комерційним  
бізнесом  
прот. № від                    2024 р.

## СИЛАБУС З ДИСЦИПЛІНИ КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

I семестр 2024-2025 навчального року

освітній рівень другий (магістр)

галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки спеціальність

051 Економіка

освітня програма: - економіка підприємства (ЕП)

Лекції та практичні заняття відповідно до розкладу - <http://rasp.kart.edu.ua/>

Команда викладачів:

Веб сторінка курсу: <http://do.kart.edu.ua/>

Додаткові інформаційні матеріали: <http://metod.kart.edu.ua>

Харків – 2024



# Конкурентна стратегія підприємства

I семестр 2024 - 2025 навчального року

Веб сторінка курсу: <http://do.kart.edu.ua/>

Додаткові інформаційні матеріали: <http://metod.kart.edu.ua>

Сучасні умови господарювання зумовлюють необхідність посилення стратегічного напрямку діяльності підприємства. Нестабільність сучасної макроекономічної ситуації в Україні та мінливість кон'юнктури ринку обумовила виникнення певних труднощів, пов'язаних із визначенням перспективних напрямів розвитку підприємств, зміцненням їхніх конкурентних позицій, що ускладнюється недостатнім ресурсним забезпеченням для досягнення основної мети, зміною значної кількості економічних параметрів, що викликано впливом факторів соціально-економічного характеру на усі сфери діяльності підприємства, та призводить до зниження його конкурентоспроможності, що у свою чергу, негативно позначається на функціонуванні підприємств у цілому.

Використання принципів стратегічного управління у процесі зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку є особливо важливим напрямом забезпечення його стійкого функціонування, оскільки формуються пріоритети його діяльності на відносно довгострокову перспективу. У зв'язку із пришвидшеними темпами змін у зовнішньому середовищі, до процесу розробки конкурентної стратегії необхідно підходити комплексно, з урахуванням значної кількості внутрішніх і зовнішніх чинників, акцентувавши увагу на їхньому впливові на конкурентну позицію підприємства.

Зараз на підприємствах особливо загострюються проблеми, пов'язані із процесом формування і зміцнення конкурентних переваг та розробкою конкурентних стратегій, успішна реалізація яких дозволить адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, максимально використовуючи його можливості та своєчасно долаючи загрози, що виникають з певною періодичністю. Крім того, успіх ведення бізнесу залежить від вміння подолати конкуренцію з боку інших фірм або товарів-замінювачів, порозумітися з постачальниками і задовольнити вимоги покупців. Тому важливе місце в стратегічній діяльності підприємства посідає конкурентна стратегія, яка, використовуючи конкурентні переваги підприємства, забезпечує йому стратегічну конкурентоспроможність.

В сучасних умовах майбутнім магістрам з економіки необхідно вміти мислити стратегічно для прийняття ефективних управлінських рішень.

Головна мета дисципліни - формування у студентів навичок проведення адекватної оцінки зовнішнього середовища і виробки вміння приймати оптимальні управлінські рішення з урахуванням проявів конкурентної боротьби.

В зв'язку з цим питання, що розкриваються в рамках даного курсу, є дуже актуальними.

Курс має на меті сформувати та розвинути наступні компетентності студентів:

1. Ціннісно-смыслову компетентність (формування у студентів знань, умінь і навичок, необхідних для успішного оволодіння професійними компетенціями у сфері управління сучасним підприємством в умовах загострення конкурентної боротьби на товарних ринках, нестабільності та відсутності достовірної інформації про перспективи розвитку галузі та забезпечуючих здатність випускника до самостійної професійної діяльності в умовах ринкової економіки, отримання необхідних здатностей для ефективного управління підприємством в умовах загострення конкурентної боротьби);

2. Загальнокультурну компетентність (набуття в процесі навчання студентом здатностей аналізувати та оцінювати досягнення національної та світової культури, розуміння культурних, історичних та регіональних особливостей, що склалися в Україні та за її межами в області економіки та управління підприємствами);

3. Навчально-пізнавальну компетентність (мати уявлення про зміст конкурентної стратегії підприємства і її ролі в управлінні ним, зокрема основні ознаки і класифікацію існуючих ефективних конкурентних стратегій, передумови для їх застосування, основні переваги та недоліки тієї чи іншої стратегії, ризики, пов'язані з реалізацією обраної конкурентної стратегії підприємств; використовувати основні положення і методи економічних наук при вирішенні професійних завдань у формуванні стратегічних альтернатив ведення конкурентної боротьби, аналізувати соціально значущі проблеми і процеси, пов'язані з реалізацією обраної стратегії);

4. Інформаційну компетентність (здатність розуміти сутність і значення інформації в розвитку сучасного інформаційного суспільства та управлінні сучасним підприємством, особливо в умовах загострення конкурентної боротьби на товарних ринках та необхідності збереження стратегічної інформації про діяльність підприємства);

5. Комунікативну компетентність (здатність застосувати у спілкуванні знання мови, способи взаємодії з навколишніми й віддаленими людьми, навички роботи у групі, володіння різними соціальними ролями; вміння цілеспрямовано спілкуватись із оточуючими, а також точно і коректно встановлювати зворотний зв'язок з ними; оволодіння універсальними психологічними методами і прийомами, спрямованими на формування позитивного ставлення у відносинах з керівництвом, підлеглими та співслужбовцями в професійній діяльності);

6. Компетентність особистісного самовдосконалення (здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу, знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності, здатність до креативного та критичного мислення).

## Чому ви маєте обрати цей курс?

Якщо вас цікавлять питання проведення якісної оцінки конкурентів компанії та побудови ефективної конкурентної стратегії вам потрібно саме це!

Від здобувачів очікується: базове розуміння економіки підприємства та основ підприємництва, стратегії підприємства, а також обізнаність в питаннях забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Курс поділено на три змістовні частини. Першу третину змісту курсу присвячено загальним основам проведення конкурентного аналізу (включаючи розуміння альтернативних конкурентних стратегій, впливу еволюційних процесів в галузі на формування конкурентних стратегій). Друга змістова частина курсу охоплює поглиблений аналіз конкурентних сил (оцінку індивідуальних характеристик конкурентів та їх дій, сегментацію покупців та оцінку їх цінності, виявлення ключових факторів успіху). Остання третина курсу розкриває питання визначення конкурентної стратегії залежно від виду середовища галузі (включаючи характеристику родового середовища галузі)

Команда викладачів і ваші колеги будуть готові надати будь-яку допомогу за деякими з найбільш складних аспектів курсу по електронній пошті і особисто - у робочий час.

## Огляд курсу

Цей курс, який вивчається з лютого по червень, дає студентам глибоке розуміння конкурентного середовища фірми і його аналізу та подальшого застосування його для формування конкурентної стратегії.

Курс складається з однієї лекції на тиждень і одного практичного заняття раз у два тижні. Він супроводжується текстовим матеріалом, презентаціями та груповими завданнями. Студенти матимуть можливість застосовувати отримані знання та вирішувати практичні завдання в процесі обговорень в аудиторії та розробки індивідуального творчого завдання.

Конкурентна стратегія підприємства / схема курсу

Поміркуй	Лекції	Виконай
	Довідковий матеріал	
	Презентації	
	Обговорення в аудиторії	
	Групові завдання	
	Індивідуальні завдання	
	Залік	

Практичні заняття курсу передбачають виконання групових завдань з конкурентної стратегії (групи від 3х до 5 осіб) та індивідуальних завдань за варіантами. Протягом семестру студенти виконують творче завдання, яке фіналізується короткою презентацією його результатів в кінці курсу. Виконання завдання супроводжується зануренням у суміжні дисципліни, що доповнюють теми, та формують у студента інформаційну та комунікативну компетентності.

## Ресурси курсу

Інформація про курс розміщена на сайті Університету (<http://kart.edu.ua>), включаючи навчальний план, лекційні матеріали, презентації, завдання та правила оцінювання курсу)

Додатковий матеріал та посилання на електронні ресурси доступні на сайті Університету у розділі «дистанційне навчання» поряд із питаннями, над якими необхідно поміркувати під час підготовки для обговорення в аудиторії. Необхідна підготовка повинна бути завершена до початку наступної лекції. Під час обговорення ми запропонуємо вам критично поміркувати над тим, як формування конкурентної стратегії впливає на успіх компанії. Ви повинні бути готовими до дискусій та мозкових штурмів – ми хочемо знати, що ви думаєте!

Приклади питань для обговорення доступні на слайдах відповідних презентацій.

Ось деякі з них:

Чому деякі компанії неспроможні скористатися жодною з конкурентних стратегій?

Як еволюційні процеси в галузі впливають на конкурентну стратегію компанії?

Яким чином конкурентні сили галузі впливають на її структуру?

Як прибутковість галузі залежить від стратегічних груп в ній?

Яку роль відіграють інформаційні технології та НТП у розвитку конкуренції?

## Правила оцінювання

При заповненні заліково-екзаменаційної відомості та залікової книжки (індивідуального навчального плану) студента, оцінка, виставлена за 100-бальною шкалою, повинна бути переведена до національної шкали (5, 4, 3,) та шкали ECTS (A, B, C, D, E)

Визначення назви за державною шкалою(оцінка)	Визначення назви за шкалою ECTS	За 100 бальною шкалою	ECTS оцінка
ВІДМІННО – 5	Відмінно – відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок	90-100	A
ДОБРЕ – 4	Дуже добре – вище середнього рівня з кількома помилками	82-89	B
	Добре – в загальному правильна робота з певною кількістю грубих помилок	75-81	C
ЗАДОВІЛЬНО - 3	Задовільно - непогано, але зі значною кількістю недоліків	69-74	D
	Достатньо – виконання задовольняє мінімальні критерії	60-68	E
НЕЗАДОВІЛЬНО - 2	Незадовільно – потрібно попрацювати перед тим як отримати залік (без повторного вивчення модуля)	35-59	FX
	Незадовільно - необхідна серйозна подальша робота (повторне вивчення модуля)	<35	F

### Завдання на самостійну роботу:

Студентам пропонується обрати один з 10 варіантів тем для виконання творчого завдання впродовж семестру. За вчасне та вірне виконання завдання нараховується 30 балів до поточного модульного контролю. За вчасне та частково вірне виконання – від 15 до 25 балів. За невиконане завдання бали не нараховуються. Перебіг поточного виконання завдання та питання для обговорення надсилаються на e-mail викладача або перевіряються ним особисто.

Студенти мають прорецензувати одну роботу іншого студента або групи впродовж семестру або очно та висловити свої критичні зауваження.

	Теми творчого завдання
1	Аналіз ринку автомобілів
2	Аналіз ринку косметики
3	Аналіз ринку мобільних телефонів
4	Аналіз ринку швейного обладнання
5	Аналіз ринку кондитерських виробів

6	Аналіз ринку меблів
7	Аналіз ринку будівельних матеріалів
8	Аналіз ринку продукції металургійної галузі
9	Аналіз ринку ювелірних виробів
10	Аналіз ринку морозива

#### Ступінь залученості:

Мета участі в курсі – залучити вас до дискусії, розширити можливості навчання для себе та своїх однолітків та дати вам ще один спосіб перевірити свої погляди на питання щодо обґрунтування інвестиційних та інноваційних проєктів. Участь буде оцінюватися на основі кількості та вірності ваших відповідей. Питання, хоча й заохочуються, однак не оцінюються в цьому блоці. Ми намагаємося надати всім студентам рівні та справедливі можливості для підвищення власної залученості. Максимальна сума становить 10 балів.

#### Практичні заняття:

Оцінюються ступенем участі у груповому обговоренні та виконанні спільного завдання (до 7 балів), ступенем виконання індивідуального завдання (до 8 балів) та стислою презентацією виконаного завдання (до 1 бал). Максимальна сума становить 20 балів.

#### Модульне тестування:

Оцінюються за вірними відповідями на тестові модульні питання (20 питань в тесті, кожна вірна відповідь оцінюється в 2 бали). Максимальна кількість становить 40 балів за модуль.

#### Залік:

- Студент отримує залік за результатами модульного 1-го та 2-го контролю шляхом накопичення балів. Максимальна кількість балів, яку може отримати студент становить 100 (до 60 балів поточного контролю та до 40 балів тестування). Середнє арифметичне суми модульних оцінок складає заліковий бал. Якщо студент не погоджується із запропонованими балами він може підвищити їх на заліку, відповівши на питання до заліку (див. додаток 1)

## Очікувані результати навчання

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент оволодіє навичками проведення структурного аналізу в межах та поза межами галузі; прогнозування еволюційного розвитку галузі; формування конкурентної стратегії щодо конкурентів та споживачів; вибору певної конкурентної стратегії в залежності від поточного стану галузі.

Обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики.

Оцінювати можливі ризики, соціально-економічні наслідки управлінських рішень для розвитку підприємства

Розробляти сценарії і стратегії розвитку соціально-економічних систем організувати розробку та реалізацію соціально-економічних проєктів із врахуванням інформаційного, методичного, матеріального, фінансового та кадрового забезпечення.

Організувати розробку та реалізацію соціально-економічних проєктів розвитку підприємства із врахуванням інформаційного, методичного, матеріального, фінансового та кадрового забезпечення.

## Кодекс академічної доброчесності

Порушення Кодексу академічної доброчесності Українського державного університету залізничного транспорту є серйозним порушенням, навіть якщо воно є ненавмисним. Кодекс доступний за посиланням: <http://kart.edu.ua/documentu-zvo-ua>

Зокрема, дотримання Кодексу академічної доброчесності УкрДУЗТ означає, що вся робота на іспитах та заліках має виконуватися індивідуально. Під час виконання самостійної роботи студенти можуть консультуватися з викладачами та з іншими студентами, але повинні самостійно розв'язувати завдання, керуючись власними знаннями, уміннями та навичками. Посилання на всі ресурси та джерела (наприклад, у звітах, самостійних роботах чи презентаціях) повинні бути чітко визначені та оформлені належним чином. У разі спільної роботи з іншими студентами над виконанням індивідуальних завдань, ви повинні зазначити ступінь їх залученості до роботи.

## Інтеграція студентів із обмеженими можливостями

Вища освіта є провідним чинником підвищення соціального статусу, досягнення духовної, матеріальної незалежності і соціалізації молоді з обмеженими функціональними можливостями й відображає стан розвитку демократичних процесів і гуманізації суспільства.

Для інтеграції студентів із обмеженими можливостями в освітній процес Українського державного університету залізничного транспорту створена система дистанційного навчання на основі сучасних педагогічних, інформаційних, телекомунікаційних технологій.

Доступ до матеріалів дистанційного навчання з цього курсу можна знайти за посиланням: <http://do.kart.edu.ua/>

## Додаток 1

### ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ЗАЛІКУ З ДИСЦИПЛІНИ «КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»

- 1 Бар'єри мобільності.
- 2 Вибір стратегії на період занепаду.
- 3 Визначення глобальної галузі.
- 4 Визначення занепадаючої галузі.
- 5 Визначення новоутвореної галузі.
- 6 Визначення стратегічної групи.
- 7 Визначення фрагментованої галузі.
- 8 Витоки глобальної конкуренції та перешкоди на її шляху 9 Вплив постачальників на фірми, що працюють в галузі.
- 10 Вплив товарів-замінників на прибутковість галузі.
- 11 Компоненти конкурентної стратегії, які формують конкурентний профіль та визначають характер реакції конкурента.
- 12 Конкурентні ходи.
- 13 Критерії, що визначають характер покупців.
- 14 Наведіть приклади еволюційних процесів в галузі.
- 15 Назвіть типи ринкових сигналів. Наведіть приклади.
- 16 Організаційні ознаки зрілості галузі.
- 17 Пастки при занепаді.
- 18 Поведінка в умовах фрагментації.
- 19 Поняття конкурентної стратегії підприємства.
- 20 Потенційні стратегічні пастки в умовах фрагментації.
- 21 Причини фрагментації галузі.
- 22 Проблеми, що стримують розвиток новоутвореної галузі.
- 23 Роль покупців у визначенні ціни та якості товару.
- 24 Стратегічні альтернативи в глобальних галузях.
- 25 Стратегічні альтернативи в час занепаду.
- 26 Стратегічні питання у новоутворених галузях.
- 27 Стратегічні помилки при переході галузі до стадії зрілості.
- 28 Стратегічні риси перехідного періоду.
- 29 Стратегія і добір покупців.
- 30 Структурні детермінанти конкуренції при занепаді.
- 31 Сутність стратегії диференціації.
- 32 Сутність стратегії фокусування.
- 33 Схеми стратегічних груп як інструмент аналізу.
- 34 Тенденції, що впливають на глобальну конкуренцію
- 35 Чим визначається загроза входу конкурентів в галузь та які шляхи її усунення?
- 36 Чим обумовлена потреба в системі вивчення конкурента?
- 37 Шляхи подолання фрагментації.
- 38 Що є предметом та об'єктом конкурентної стратегії?
- 39 Що таке «сліпі плями»? Наведіть приклади.
- 40 Як визначити висоту вхідних бар'єрів на ринку?
- 41 Як визначити інтенсивність конкуренції на ринку?



- 42 Як вхідні та вихідні бар'єри впливають на прибутковість галузі?
- 43 Як оцінити висоту бар'єрів мобільності?
- 44 Як оцінити вплив постачальників на ринку?
- 45 Як провести оцінку ключових факторів успіху?
- 46 Як скласти карту стратегічних груп?
- 47 Як скласти конкурентний профіль фірми?
- 48 Як скласти матрицю SWOT-аналізу?
- 49 Як скласти матрицю життєвого циклу галузі?
- 50 Які етапи має життєвий цикл товару та галузі? Яку стратегію на кожному етапі має використовувати фірма?
- 51 Які основні еволюційні процеси впливають на структуру галузі?
- 52 Які ризики має стратегія диференціації?
- 53 Які ризики має стратегія найменших сукупних витрат?
- 54 Які ризики має стратегія фокусування?
- 55 Які ризики мають загальні конкурентні стратегії?