

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**  
**до практичних занять**  
**з навчальної дисципліни**  
**Конкуренція на міжнародних ринках**  
**зі спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини**  
**(шифр і назва спеціальності)**

2017/2018 рік

РОЗРОБЛЕНО ТА ВНЕСЕНО:

кафедрою міжнародного бізнесу та економічного аналізу  
протокол № 1 від 28.08.2017

## 1. ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ

Метою проведення практичних занять з навчальної дисципліни «Конкуренція на міжнародних ринках» є формування в аспірантів дослідницьких навиків, що направлені на отримання нових наукових знань, підготовки до захисту дисертації.

У ході практичних занять аспірант набуває професійних компетентностей та практичних навичок роботи з вирішення прикладних задач професійної діяльності щодо:

концептуалізації та моделювання предметної області дослідження для вирішення актуальних завдань/проблеми формування конкурентоздатності бізнесу;

систематизації інформації, виділення класифікаційних ознак для уточнення/узагальнення/визначення ключових категорій та понять предметної області дослідження;

виявлення тенденцій, закономірностей розвитку міжнародних ринків, особливостей конкуренції на них;

оволодіння та застосування аналітичного інструментарію для проведення наукового дослідження та презентації його результатів;

організації проведення оригінального експериментального дослідження, використання результатів різних досліджень для отримання та представлення остаточного результату;

інтерпретації результатів та участі у дискусіях стосовно наукового значення та потенційних наслідків отриманих результатів.

Відповідно до програми навчальної дисципліни «Конкуренція на міжнародних ринках» на практичні заняття відводиться 22 год. навчального часу.

Практичні заняття з навчальної дисципліни «Конкуренція на міжнародних ринках» проводяться у аудиторії ОЦ35 (корп. 2) Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.

Практичне заняття – форма навчального заняття, за якої викладач організовує детальний розгляд теорій, концепцій, наукових положень щодо об'єкту дослідження і формує вміння та навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання аспірантом сформульованих завдань. При підготовці до практичних занять в межах виконання представлених завдань (п.2) аспіранти формують доповіді, есе, статті, аналітичні звіти, які відповідають визначеним викладачем вимогам, та захищають їх під час аудиторного заняття.

## 2. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Завдання для практичних занять, які передбачені навчальним планом і програмою навчальної дисципліни для засвоєння теоретичних знань і практичних навичок відповідають такому переліку.

**1-2 заняття:** Формування предметної області дослідження.

1.1 Актуальність та мета дослідження.

1.2 Об'єкт та предмет дослідження.

1.3 Визначення функцій та завдань інформаційно-аналітичної системи.

**3-4 заняття:** Технологія розроблення концептуальної моделі.

2.1 Морфологічний аналіз та синтез в вирішенні конкретного завдання дослідження.

2.2 Концепти та конструкти.

2.3 Формалізація концептів та конструктів.

2.4 Побудова концептуальної моделі дослідження.

**5-8 заняття:** Вивчення та формування інформаційно-аналітичного інструментарію.

3.1 Загально-наукові методи дослідження. Системне моделювання процесу дослідження.

3.2 Теоретичні підходи та принципи в методологічному забезпеченні дослідження.

3.3 Вивчення сучасних методів аналізу та оцінки.

3.4 Вибір методів аналізу та оцінки.

3.5 Використання методів експертного оцінювання та когнітивного моделювання.

3.6 Інтернет-ресурси та веб-аналіз сайтів в дослідженні.

**9-11 заняття:** Оформлення та презентація результатів дослідження.

4.1 Формулювання висновків та наукової новизни дослідження.

4.2 Оформлення статті за результатами проведеного дослідження.

4.3 Презентація та захист результатів дослідження.

## 3. ТИПОВИЙ ПРИКЛАД ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

### Практичне заняття

**Завдання:** сформувати концептуальну модель управління конкурентними перевагами підприємства.

**Мета заняття:** формування вмінь та навичок концептуалізації та моделювання задачі для вирішення актуальних завдань/проблеми; обробки, аналізу та узагальнення інформації з різних джерел; застосування аналітичного інструментарію для проведення наукового дослідження;

**Основні теоретичні відомості:** знання методології науки.

**Приклад виконання завдання:**

Сформувати концептуальну модель управління конкурентними перевагами підприємства.

Науковою базою вирішення проблем у сфері управління конкурентними перевагами є синтез сучасної теорії конкуренції й теорії управління. Більшість їх аспектів мають закінчений вигляд і допомагають правильно орієнтувати прикладні розробки й практичні дії щодо посилення конкурентної позиції підприємства на ринку. Однак, на жаль, ще не можна говорити про їх завершеність і цілісність. В науковій літературі деякі питання щодо управління конкурентними перевагами промислового підприємства, які б полягали в реалізації процесів їх пошуку, формування, розвитку і одночасно відповідали б ринковій ситуації та особливостям національної економіки, розглянуті недостатньо. Наукова і практична значущість вирішення цих проблем обумовлюють актуальність обраної теми, цілі та напрями досліджень, необхідність розробки концептуальної моделі управління конкурентними перевагами підприємства.

**Концепція** – це спосіб розуміння, система поглядів на вивчення якого–небудь процесу чи явища. В неокласичній науці поняття концепції, як правило, "редуцирують до фундаментальної теоретичної (концептуальної) схеми (яка включає вихідні принципи, універсальні для даної теорії закони, основні сенсоутворюючі категорії і поняття) або (та) до ідеалізованої (концептуальної) схеми (моделі, об'єкта) області, що описується (структурно–організаційний зріз предметного поля, на яке проєцируються інтерпретації всіх утверджень теорії)" [1, с. 505]. Стосовно визначення конкурентних переваг, під **концептуальною моделлю управління конкурентними перевагами підприємства (КПП)** розуміють основні теоретичні положення і принципи формування, реалізації та вдосконалення системи управління КПП, які базуються на дослідженнях категоріального апарату теорії конкуренції, законах функціонування ринку й підприємств, використанні існуючих методологічних підходів і системи принципів управління. Така концептуальна модель дозволяє визначити сутність системи конкурентних переваг підприємства, цілі і функції, методи, інструментарій, стратегії управління. Етапи її формування представлені на рис. 1. Запропонована послідовність відбиває логіку проведеного дослідження, не приділивши увагу кожному з розглянутих етапів, не можна говорити про сформовану концептуальну модель управління конкурентними перевагами підприємства.

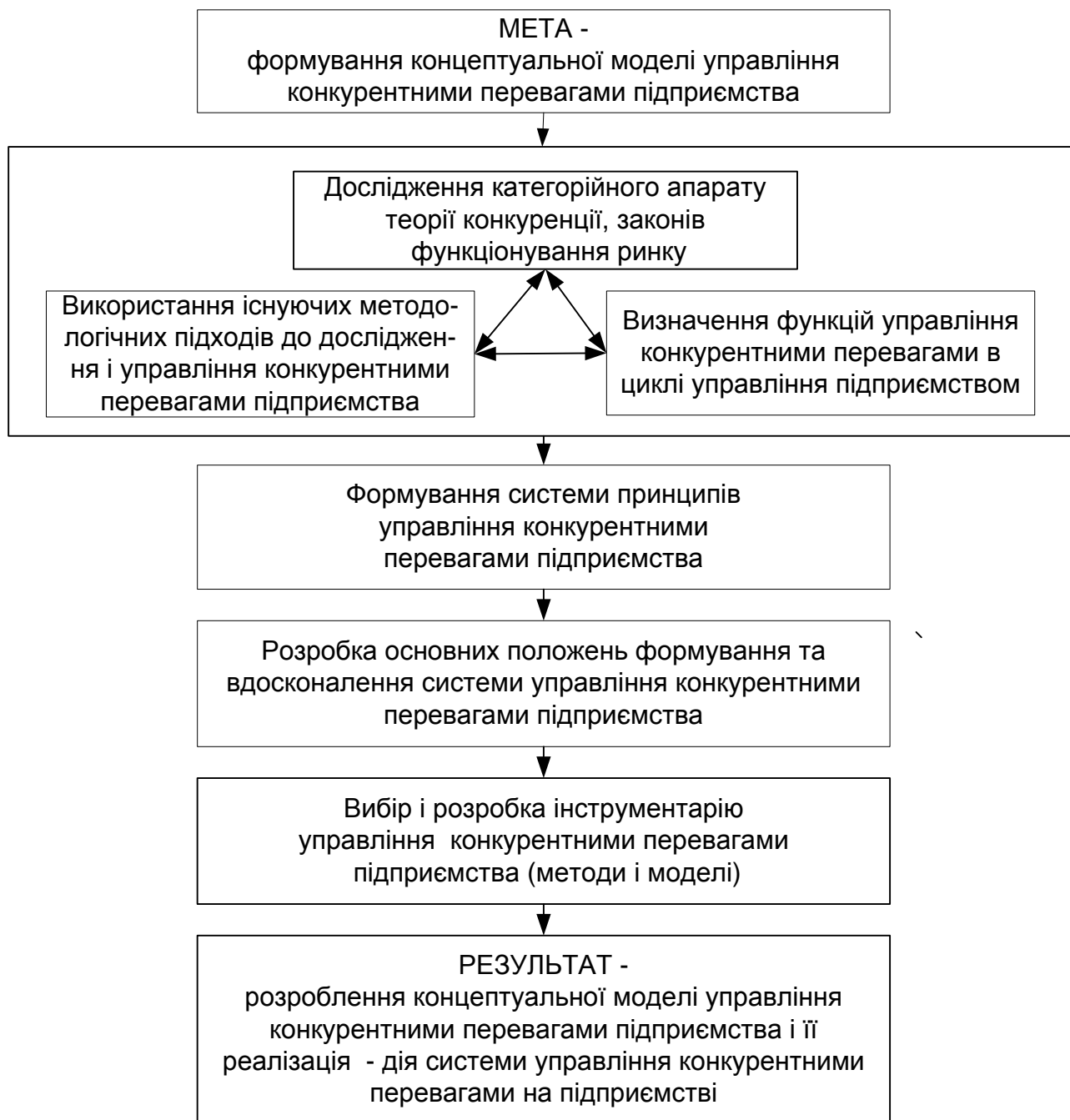


Рис. 1. Схема формування концептуальної моделі управління конкурентними перевагами підприємства[9]

Об'єктивною основою формування концептуальної моделі управління конкурентними перевагами є закони функціонування ринку, підприємств, організації та управління, які необхідно враховувати. "Закон є істотний, стійкий, регулярний і необхідний тип зв'язку між явищами, взятий у своїй узагальненій формі і скоригований відносно типологічно класифікованих умов свого прояву" [2, с.185 – 186]. Імовірність законів, їхня спільна дія в більшості випадків забезпечують різноманіття і нестандартність ситуацій і шляхів виходу з них. Вивчення і підпорядкування діяльності підприємства

основним економічним законам функціонування ринку забезпечує успішне його функціонування [3, с. 304–318]:

закон залежності між попитом і ціною (закон попиту);

закон залежності між пропозицією і ціною (закон пропозиції);

закон залежності між пропозицією та попитом;

закон зростання додаткових витрат;

закон убутної прибутковості;

закон економічного взаємозв'язку витрат у сферах виробництва і споживання;

закон ефекту масштабу виробництва, закон ефекту досвіду;

закон економії часу;

закон конкуренції.

Так як в динамічних умовах ринку часто відбувається раптове змінення витрат, попиту й пропозиції, кожна така зміна повинна супроводжуватися оперативною оцінкою його впливу на економічну ефективність виробництва. Поряд з суспільними законами, що визначають розвиток народного господарства в цілому, на кожному підприємстві діють загальні й специфічні закономірності, котрі спираються на ці закони [4, с. 52 – 74]:

закон масового виробництва;

закон самофінансування;

закон відповідності відносин постійних витрат до змінних і відносної ціни;

закон зниження собівартості продукції зі збільшенням обсягів її випуску та терміну перебування в серійному виробництві;

закон відповідності номенклатури, якості й обсягу продукції потребам і умовам попиту;

закон відшкодування затрат на виробництво та збут продукції.

Опора на основні економічні закони функціонування ринку і підприємства надає персоналу управління реальні можливості встановити невідповідності, які виникли, та незбалансованість структури витрат, цін, обсягу випуску продукції основної цілі підприємства – забезпечення потрібної прибутковості виробництва й реалізації продукції.

Закономірності управління підприємством відображають найбільш стійкі зв'язки в процесі соціально-господарської практики. Наведемо основні з них, які знаходять своє відображення в управлінні сучасним підприємством як соціально-економічною системою [5, с. 212]:

дотримання співвідносності, пропорціональності та динамічної рівноваги в соціально-економічній системі;

єдність процесів формування, функціонування і розвитку системи управління на основі взаємодії та цілісності всіх її складових;

оптимальне поєднання централізації та децентралізації управління як внутрішній прояв закономірності й державного регулювання і самоуправління – як її зовнішній прояв.

Базуючись на **процесному підході** вважають, що управління конкурентними перевагами – це процес формування, створення, реалізації, використання, підтримки та розвитку конкурентних переваг підприємства, який реалізується функціональними сферами діяльності підприємства і проявляється у положенні підприємства на ринку. Слід зазначити, що процес управління конкурентними перевагами орієнтований на перспективу і організований, виходячи з вимог і тенденцій змін зовнішнього середовища підприємства, тобто носить стратегічний характер. Розукрупнення процесу управління КПП на окремі елементи щодо формулювання кінцевих та проміжних цілей, постановки завдань, розроблення та реалізації відповідних заходів, контролю над реалізацією стратегії й впровадження коригуючих заходів і при необхідності коригування цілей дозволяє розробити й запропонувати організаційне, методичне та інформаційне забезпечення кожного елемента роботи й підвищити обґрунтованість прийнятих управлінських рішень. А також з'являється можливість прогнозування тривалості реалізації управлінського рішення і необхідних витрат.

Управління конкурентними перевагами є важливою складовою системи управління підприємства і має особливе значення для досягнення конкурентоспроможності. Вихідним для авторів при визначенні конкурентних переваг, дослідженні процесів їх формування і розвитку, управлінні ними є система, і таким чином базовим є використання системного підходу. З погляду **системного підходу**, управління конкурентними перевагами становить систему взаємозалежних елементів (цілей та критеріїв їх досягнення, функцій, органів управління, інформації, методів, моделей, результатів діяльності), взаємодія між якими забезпечує її реалізацію. Системний підхід є найважливішим у менеджменті, він визначає системне бачення основних напрямків і етапів роботи, що повинні бути проведені підприємством для досягнення поставленої мети, дає можливість визначити зміст управління конкурентними перевагами підприємства як загальний план досягнення конкурентоспроможності підприємства, що розробляється на тривалу перспективу.

Використання системного підходу при управлінні конкурентними перевагами підприємства визначає відповідну систему управління, яка має всі властивості, притаманні системам. Так, механізм досягнення підприємством стійкого положення на ринку розкриває взаємозв'язок, вимагає тісної взаємодії та координації всіх елементів системи конкурентних переваг. Система управління конкурентними перевагами підприємства є відкритою системою, яка піддається впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

**Функціональний підхід** до управління дозволяє визначити функціональну сутність системи управління конкурентними перевагами як підсистему управління підприємством на базі виділених функцій управління: формування, створення, реалізації, використання, підтримки та розвитку конкурентних переваг підприємства. Реалізація функцій управління КПП



можлива тільки на базі реалізації загальних функцій управління на підприємстві.

В економічній літературі виділяють більше 50-ти класифікацій функцій управління, які відображають авторське бачення окремих частин управлінського процесу. Звичайно це пов'язано з особливостями кожної окремої системи управління на підприємстві, яка виконує свої специфічні, покладені на неї функції, але загальноприйняті функції управління характерні для всіх існуючих підсистем управління на підприємстві. Узагальнюючи теоретичні переконання науковців, виділимо такі основні функції управління: координація, організація, регулювання, планування, облік і контроль, мотивація (рис. 2).

Початковим етапом планування при управлінні конкурентними перевагами на підприємстві є визначення цілей та постановка задач на базі аналізу зовнішнього середовища підприємства. Процес управління конкурентними перевагами носить стратегічний характер. Реалізація даних процесів забезпечує високу конкурентоспроможність підприємства та його стійке положення на ринку.

Деякі автори [6] вважають, що розробка цілей відбувається в ході процесу планування, дехто [7] виділяє цілеполягання як окрему функцію управління. Однак їхня потенційна здатність підчиняти всі сфери діяльності підприємства настільки велика, що цілі використовуються як основа всього процесу управління. Будучи чітко вираженими, вони (цілі) стають могутнім інструментом підвищення ефективності виробництва, контролю, координації, а також використовуються на всіх стадіях процесу ухвалення рішення. Для виявлення світових тенденцій у сфері конкуренції, економічної ситуації, яка склалася в країні виробника, необхідно провести аналіз зовнішнього середовища на макрорівні. Базуючись на результатах аналізу конкурентного середовища підприємства і його конкурентного потенціалу, здійснюється розробка стратегії і тактики управління конкурентними перевагами, складання планів і графіків реалізації конкретних заходів, спрямованих на створення та/або формування конкурентних переваг, що забезпечує єдину мету для всіх працівників підприємства.

Цілком закономірно, що при існуючих змінах у макро- і мікроекономічній ситуації ті чи інші стратегічні плани можуть піддаватися перегляду чи коректуванню, в тому числі і проекти інноваційного розвитку. Діяльність щодо вибору напрямків стратегії управління конкурентними перевагами є розробкою стратегії розвитку підприємства. Реалізація функції планування ґрунтується на забезпеченні єдиного напрямку зусиль усіх працівників підприємства для досягнення поставлених цілей. Організація, насамперед, забезпечує функціонування підприємства, розробку й реалізацію стратегії розвитку, формування структури конкурентного потенціалу й умов його реалізації. За втілення на підприємстві системи управління КПП відповідає функція організації.

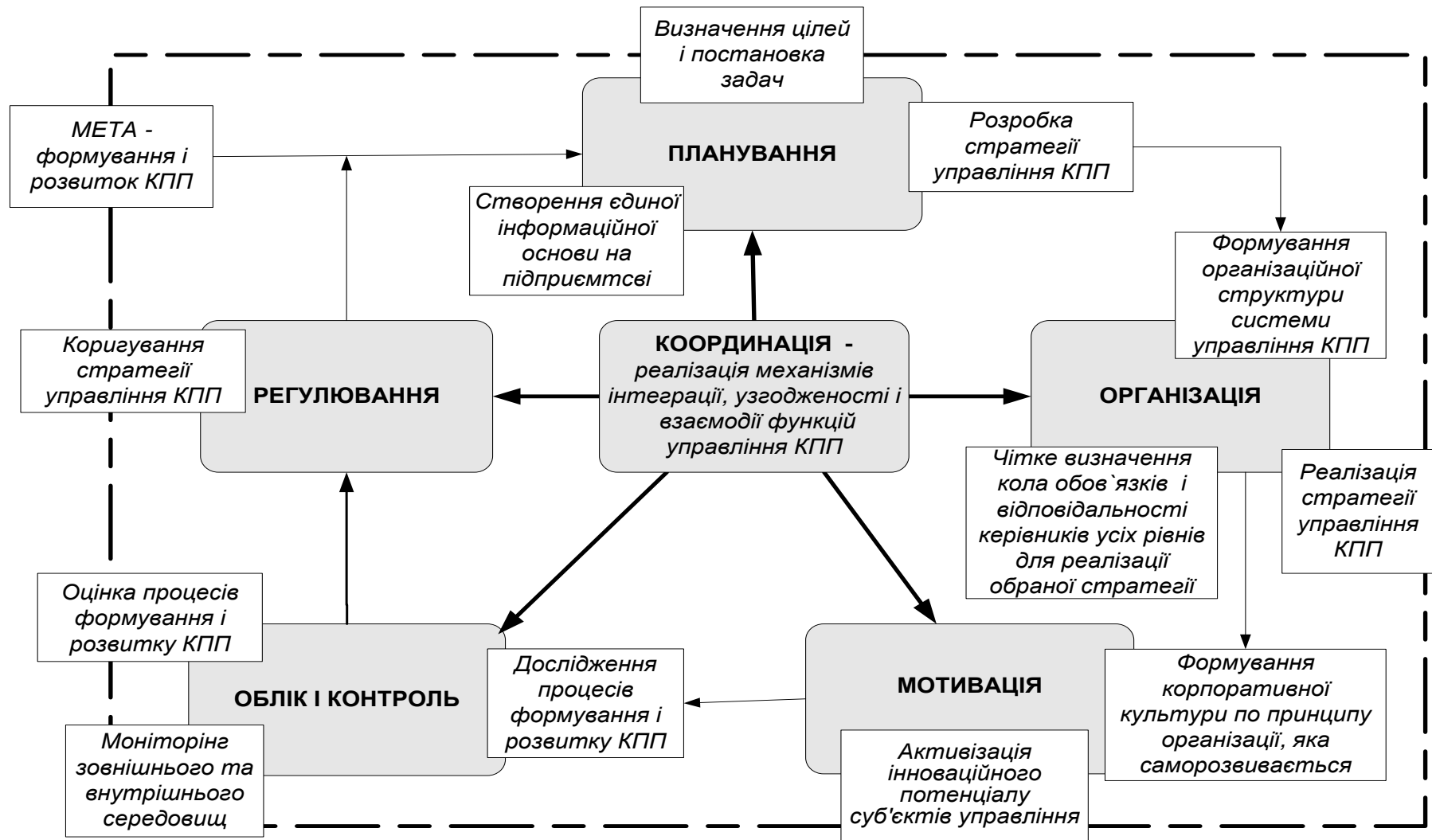


Рис. 2. Модель управління конкурентними перевагами підприємства в циклі управління підприємством[9]

Функція організації в процесі управління забезпечує практичну реалізацію розроблених планів і заходів, тобто чітке визначення кола обов'язків і відповідності керівників підприємства всіх рівнів. Головною її особливістю є забезпечення персоніфікації відповідальності за організацію і виконання кожної функції, здійснюваної підприємством. З цією метою необхідно документально оформити прийняття плану у вигляді наказу по підприємству, забезпечити ознайомлення з ним фахівців і персоналу, довести завдання до конкретних виконавців.

Мотивація сприяє активізації процесів саморозвитку робітників підприємства і максимальній віддачі творчого й інноваційного потенціалів персоналу управління і керівної ланки, стимулювання – зацікавленості у вирішенні поставлених перед ними задач. Ефективність мотивації залежить від того, які ціннісні орієнтації персоналу і як вони реалізуються при існуючій системі управління, діючій системі мотивації і корпоративній культурі. Реалізація функції мотивації забезпечує об'єднання матеріальних інтересів працівників і управлінців з їх моральними та психологічними мотивами. Матеріальна (економічна) мотивація полягає в адекватній оцінці керівництвом кваліфікації й досвіду прийнятих на роботу фахівців-економістів у вигляді фіксованої заробітної плати і гонорарів. Моральні та психологічні мотиви ґрунтуються на можливості самореалізації в професійній діяльності, одержання задоволення від отриманих результатів, зацікавленості в збереженні робочих місць, забезпечення поваги в суспільстві. Функція мотивації забезпечує високу продуктивність праці суб'єктів процесу управління; прагнення досягнення поставлених цілей підприємства, а не особистого збагачення; своєчасне та максимально повне виконання покладених на фахівців функцій. Створення можливостей для зростання творчого потенціалу працівників підприємства, підвищення їхньої кваліфікації, почуття власної гідності забезпечить високий рівень розвитку керованої підсистеми.

Координування забезпечує узгодження та взаємозв'язок між цілями і задачами поточного й стратегічного управління, корпоративного та функціонального рівнів управління. У координації розвиваються декілька її видів: превентивна, коли прогнозуються проблеми, труднощі і шляхи їхнього подолання; регулююча, яка призначається для підтримки встановленої схеми взаємодії функціональних підрозділів; стимулююча, що підвищує ефективність діяльності при відсутності видимих відхилень. Координація є основним "представником" функції інтеграції в циклі управління підприємством, тому що її основною задачею є забезпечення погодженої взаємодії і взаємозв'язку між функціями системи управління конкурентними перевагами підприємства. Деякі автори виділяють координацію як одну з функцій організації.

Функції обліку і контролю на підставі зіставлення планових і фактичних параметрів станів системи дозволяють проаналізувати й оцінити процеси формування і розвитку конкурентних переваг підприємства. Основними видами контролю є: попередній, направляючий і підсумковий.

Методи попереднього контролю використовуються до початку виконання рішення і визначають кількісні й структурні характеристики оптимального варіанта його реалізації. Основне призначення попереднього контролю при формуванні стратегії розвитку полягає в адекватній оцінці і постановці цілей. Направляючий контроль застосовується весь час – від початку практичного здійснення рішення до його завершального етапу. Він включає вимір, оцінку, порівняння, вироблення, а також виконання коригувальних дій, спрямованих на досягнення кінцевих результатів. Метод контролю за підсумковими отриманими результатами, або наступний контроль, застосовується, коли рішення вважається виконаним. Цей вид контролю при аналізі ефективності керування спрямований на оцінку результативності виконання поставлених цілей і обраної стратегії їхнього досягнення.

Застосування **ситуаційного підходу** у процесі управління конкурентними перевагами і передбачає:

формування системи цілей і задач на підприємстві з урахуванням змін внутрішнього та зовнішнього середовищ;

оцінку тенденцій змін ситуації та на її базі розробку превентивних заходів щодо попередження виникнення критичних ситуацій, їх вирішення;

правильне розуміння й інтерпретацію конкретної ситуації в системі проблем, що вирішуються на підприємстві;

розробку конкретних прийомів роботи, методів та інструментів з урахуванням соціально-етичних аспектів процесів управління КПП.

Проблема ситуації повинна вирішуватися в системі проблем, підпорядковуватися принципу співвідносності ситуації і системи. Управлінський процес на сучасному підприємстві націлений на підтримку системи, пошук такого рішення в ситуації, яке б зберігало, зміцнювало й удосконалювало систему одночасно з рішенням ситуативних задач.

У зв'язку з постійними змінами зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, швидкістю зміни окремих параметрів і інтенсивністю їхнього впливу на рівень конкурентоспроможності, необхідно дати адекватну оцінку процесам формування і розвитку конкурентних переваг підприємства, визначити критерії оцінки. Досліджувані процеси протікають у часі, і їх необхідно розглядати як динамічну функцію. Для їхнього вивчення необхідно проаналізувати динамічний ряд дискретних оцінок, які характеризують конкурентні переваги підприємства у певний конкретний момент часу. Це дозволить прогнозувати їхні зміни і розробити на цій основі ефективні управлінські рішення. Застосування **динамічного підходу** до управління конкурентними перевагами підприємства забезпечує гнучкість цих процесів, готовність до зміни функціонування підприємства. Цей підхід визначає характер аналізу та оцінки процесів формування і розвитку КПП. Для реалізації принципів динамічності і безперервності в оцінці процесів розвитку доцільне створення системи моніторингу на рівні підприємства.

Підприємство орієнтоване на ринок. Основним фактором, який обумовлює взаємодію підприємства і ринку, виступають ресурси. Ці

положення інтегруються в рамках **ресурсно-ринкового підходу**, тобто управління конкурентними перевагами підприємства розглядається як процес, спрямований на більш ефективне використання ресурсів підприємства в порівнянні з конкурентами. На думку Артура А. Томпсона [8], ресурсний потенціал підприємства, необхідний для конкурентної боротьби, складається з досвіду і знання підприємства, інтелектуального капіталу, конкурентних спроможностей, унікальних навиків, стратегічно цінних активів та ринкових досягнень. Конкурентна вразливість підприємства залежить від конкурентної значимості ресурсів і спроможності підприємства компенсувати їх за рахунок інших ресурсів.

Наявність ресурсів і можливостей підприємства дозволяють виявити внутрішні переваги, об'єднати усі функціональні сфери його діяльності в єдине ціле і досягти зовнішніх конкурентних переваг на ринку. Але ресурси підприємство отримує із зовнішнього середовища, їх кількість чітко обмежена, залежить від ринкової ситуації, що обумовлює ринковий потенціал підприємства. Конкурентний потенціал підприємства визначається взаємодією його ресурсного і ринкового потенціалів. Тому при визначенні цілей управління конкурентними перевагами підприємства необхідно дотримуватися принципу ринкової орієнтації – підприємство повинно бути мотивованим до активної поведінки на ринку, розширення ринкової присутності та посилення своєї позиції.

Узагалі в літературі зустрічається більше 20 наукових підходів, кожен з яких приділяє увагу якомусь окремому аспекту управління. Виділені підходи не дублюють, а взаємодоповнюють один одного. Їх синтез на базі системного підходу дозволяє сформулювати концептуальну модель системи управління КПП і забезпечити відповідний рівень її прикладного значення.

У науці категорії і принципи виступають інструментом пізнання та дозволяють сформулювати фундаментальні положення, які впорядковують знання. Дослідження процесів формування та розвитку конкурентних переваг спираються на загальнонаукові принципи і представляють собою один із видів пізнавальної діяльності. Крім того, при розробці системи управління конкурентними перевагами підприємства та управлінні ними слід дотримуватися відповідних принципів. Досягнення мети підвищення конкурентоспроможності підприємства носить стратегічний характер, тому система принципів управління КПП повинна враховувати три групи принципів: загальнонаукові, управління, стратегічного управління.

До загальнонаукових принципів управління КПП слід віднести такі принципи:

**історизму** проявляється в розгляді та аналізі еволюційного шляху розвитку теоретичних поглядів на конкуренцію, підходів до визначення конкурентних переваг та факторів їх виникнення;

**всезагального зв'язку** передбачає осмислення й становлення категоріального базису, взаємовідносність між основними категоріями

теорії конкурентних переваг: конкуренція, конкурентна перевага, конкурентоспроможність, конкурентний статус, конкурентна позиція, конкурентний потенціал, конкурентна стійкість;

**розвитку** забезпечує безупинне вдосконалення системи управління КПП на базі теоретичних та емпіричних досліджень і розробок, впровадження інноваційних методів та засобів управління;

**причинності** розкриває необхідність врахування факторів впливу зовнішнього середовища на внутрішній стан підприємства та орієнтацію його діяльності на ринок;

**об'єктивної доцільності** наголошує на вмотивованості, ясному осмисленні й детальному виваженні реальних обставин і, таким чином, формує оптимальну модель поведінки конкретного підприємства на ринку;

**системності** відображує цілісність системи конкурентних переваг підприємства як результат їхнього взаємозв'язку і взаємодоповнення, хоча при різних умовах один або декілька елементів можуть домінувати над іншими.

Формулюючи принципи управління конкурентними перевагами, перш за все, слід виділити **загально визнані теорією управління принципи**: єдність цілі та ефективності; діапазон управління; делегування, абсолютної відповідальності, паритету повноважень і відповідальності, єдиноначальності, рівня повноважень; розподілу праці, функціонального визначення, розподілу виконання і контролю; рівноваги, гнучкості, полегшення керівництва.

З огляду на стратегічний характер процесів управління конкурентними перевагами, **специфічними принципами** можна вважати такі[9]:

**адаптивності** – визначається здатністю системи управління КПП ефективно виконувати загальні функції управління в циклі управління підприємством і специфічні функції відповідно змінам внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства. Цей принцип вимагає виявлення й обліку всіх можливостей внутрішнього середовища підприємства, а також його взаємозв'язків із зовнішнім середовищем. Активний пошук, обробка та перевірка слабких сигналів повинні базуватися на системі стратегічного моніторингу, яка працює в реальному масштабі часу, використовує класичні методи розвідувальної роботи й досягнення в галузі інформаційних технологій;

**інтеграції** – визначає взаємодію і погодженість між цілями і задачами поточного й стратегічного управління, а також між функціональними областями діяльності підприємства на загальній інформаційній основі. Дотримання цього принципу обумовлює необхідність впровадження інтегрованої системи управління конкурентними перевагами на підприємстві;

**гнучкості** – забезпечує можливість удосконалення системи управління за рахунок накопичення, зміни, доповнення і використання інформаційної бази знань підприємства. Основним фактором дії принципу гнучкості є здібності персоналу управління оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства;

**динамічності** – визначає динамічний характер аналізу й оцінки керованих процесів, бо процеси формування і розвитку конкурентних переваг протікають безупинно;

**системності і комплексності** – досягається тільки шляхом виконання певного комплексу розроблених заходів щодо формування, утримання, захисту і розвитку конкурентних переваг підприємства;

**інноваційного характеру процесів розвитку конкурентних переваг** – визначає й обумовлює напрям і пріоритетність розроблених заходів щодо управління конкурентними перевагами. Реалізація цього принципу обумовлена розробкою та використанням нових управлінських і виробничих технологій.

Таким чином формування концептуальної моделі управління конкурентними перевагами включає визначення ключових понять – концептів, теоретичних положень та принципів виділених підходів.

#### **Література:**

1. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. – 5-е изд., доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.;
2. Спиркин А. Г. Основы философии: Учеб. пособие для вузов. – М.: Политиздат, 1988. – 592 с.;
3. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательско-книготорговый центр "Маркетинг", 2002. – 892 с.
4. Денисов А. Ю. Экономическое управление предприятием и корпорацией / А. Ю. Денисов, С. А. Жданов. – М.: Изд. «Дело и Сервис», 2002. – 416 с.
5. Маркіна І. А. Методологія сучасного управління: Монографія. – К.: Вища школа, 2001. – 312 с.
6. Мескон М. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 704 с.
7. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.: Київ. Нац. торг-ек. унів., 2001. – 580 с.
8. Томпсон-мл. Артур А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. / Артур А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 928 с.

9. Отенко І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства: Монографія / І. П. Отенко, Є. О. Полтавська. – Харків: ХНЕУ, 2005. – 220 с.

#### 4. Система оцінювання успішності навчання

Виконання кожного завдання для практичних занять оцінюється відповідно до Тимчасового положення «Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою» ХНЕУ ім. С. Кузнеця (табл. 3).

Таблиця 3

#### Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82 – 89	B	добре	
74 – 81	C		
64 – 73	D		
60 – 63	E	задовільно	не зараховано
35 – 59	FX	незадовільно	
1 – 34	F		

#### 5. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Байе М.Р. Управленческая экономика и стратегия бизнеса: Учеб. Попобие для вузов/Пер. с англ. Под ре. А.М. Никитина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 743 с.

2. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. – К.:ХНЕУ, 2001. – 227 с.

3. Портер Майкл Э. Конкуренция: учеб. пос.; Пер. с англ. / Майкл Э. Портер.– М.: Издательский дом „Вильямс”, 2000. – 496 с.

4. Отенко І. П. Стратегічні пріоритети підприємства. Наукове видання. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. –

5. Отенко І. П. Система управління конкурентними перевагами підприємства / І. П. Отенко, Є. О. Полтавська // Менеджмент та підприємництво України: етапи становлення та проблеми розвитку. Вісник



Національного університету „Львівська політехніка”. – 2003. – № 494. – С. 215 – 221.

6. Отенко І. П. Технологія комплексної оцінки організаційно-економічних факторів формування конкурентоспроможності підприємства / І. П. Отенко, Г. А. Іващенко // Економіка: проблеми теорії та практики. Зб. наук. праць Дніпропетровського національного університету. Вип. 206. Т. 1. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. – С. 139 – 144.

7. Отенко І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства: Монографія / І. П. Отенко, Є. О. Полтавська. – Харків: ХНЕУ, 2005. – 220 с.

8. Хэмел Г. Стратегическая гибкость: Пер. с англ. / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.

9. Отенко І. П. Дослідження організаційно-економічних факторів формування конкурентоспроможності підприємства / І. П. Отенко, Г. А. Іващенко // Регіональні перспективи. – 2003. – № 9-10(34-35). – С. 35 – 37.

10. Отенко І.П. Розвиток компетенцій підприємства на основі стратегічних знань: Монографія. І.П Отенко, О.С. Преображенська .– Х. : ВД «ІНЖЕК», 2012. – 272 с.

11. Отенко І.П. Стратегічна компетентність підприємства: підходи, концепції, методичне забезпечення: Монографія / І.П. Отенко, О.О. Порожняк. – Х.: ВД «ІНЖЕК». – 2014. – 368 с.