

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет водного господарства та  
природокористування  
Кафедра трудових ресурсів та підприємництва

**06-05-142М**

### **МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

до практичних занять та самостійного вивчення  
навчальної дисципліни «Управління ризиками та  
конкурентоспроможністю» для здобувачів вищої освіти  
другого (магістерського) рівня за освітніми програмами  
«Бізнес-аналітика» та «Управління персоналом та  
економіка праці» спеціальності 051 «Економіка» денної та  
заочної форми навчання

Рекомендовано науково-  
методичною радою з якості  
ННІЕМ  
Протокол №1 від 31.08.2023 р.

Рівне – 2023

Методичні рекомендації до практичних занять та самостійного вивчення навчальної дисципліни «Управління ризиками та конкурентоспроможністю» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за освітніми програмами «Бізнес-аналітика» та «Управління персоналом та економіка праці» спеціальності 051 «Економіка» денної та заочної форми навчання. [Електронне видання] / Міщук Г. Ю. – Рівне : НУВГП, 2023. – 29 с.

Укладач: Міщук Г. Ю., д.е.н., професор, завідувач кафедри трудових ресурсів і підприємництва.

Відповідальний за випуск: Міщук Г. Ю., д.е.н., професор, завідувач кафедри трудових ресурсів і підприємництва.

Керівники груп забезпечення: к.е.н., доцент Олійник О. О.;  
к.е.н., доцент Мазур Н. О.

## ЗМІСТ

	стор.
Передмова	4
Зміст практичних занять	5
Практичне заняття до теми 1. Поняття та види ризиків	5
Практичне заняття до теми 2. Організація управління ризиками	7
Практичне заняття до теми 3. Оцінювання ризиків	10
Практичне заняття до теми 4. Регулювання ризиків	13
Практичне заняття до теми 5. Аналіз конкурентоспроможності продукції	17
Практичне заняття до теми 6. Формування конкурентоспроможної ціннісної пропозиції	19
Практичне заняття до теми 7. Аналіз конкурентного середовища бізнесу	22
Практичне заняття до теми 8. Оцінка конкурентоспроможності компанії за методиками McKinsey-GE та моделлю 5 ринкових сил М. Портера	25
Література	28

## ПЕРЕДМОВА

Навчальна дисципліна «Управління ризиками та конкурентоспроможністю» призначена для надання студентам теоретичних знань та формування практичних навичок щодо ідентифікації, аналізу ризиків, вибору стратегії поведінки з урахуванням впливу ризиків задля забезпечення стійкої конкурентоспроможності. В результаті вивчення дисципліни студенти оволодіють методикою та інструментарієм досліджень ризиків, конкурентного середовища та чинників конкурентоспроможності на різних ієрархічних рівнях економічних відносин.

**Метою** вивчення дисципліни «Управління ризиками та конкурентоспроможністю» є формування у студентів компетентностей щодо економічної поведінки в умовах ризиків, а також обґрунтування ефективних управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності економічних суб'єктів.

Основними **завданнями** навчальної дисципліни є:

- оволодіння теоретичними знаннями щодо управління ризиками та конкурентоспроможністю;
- розвиток навичок використання традиційних та спеціальних інструментів аналізу ризиків та конкурентоспроможності;
- формування навичок оцінки впливу ризиків на результати діяльності економічних суб'єктів задля прийняття зважених управлінських рішень;
- оволодіння інструментарієм оцінки конкурентоспроможності економічних суб'єктів та їх ціннісних пропозицій;
- формування дослідницьких компетенцій у вивченні ризиків та конкурентного середовища;
- оволодіння навичками презентації результатів та ведення дискусії.

Підготовку до практичних занять з кожної теми рекомендується розпочинати з ознайомленням з лекційним курсом та самостійного опрацювання основної та додаткової літератури, список якої пропонується в цих методичних рекомендаціях.

Для самоконтролю набутих теоретичних знань та вмій здобувачі можуть скористатись запропонованими запитаннями та ознайомитись із тестами, що пропонуються до відповідної теми.

У виконанні прикладних завдань, що вимагають роботи з первинними джерелами, зокрема сайтами із офіційними статистичними даними, звітами компаній, публічною інформацією із сайтів та соціальних медіа міжнародних компаній, а також науковими публікаціями у відкритих базах даних, здобувачам освіти пропонуються окремі посилання на відкриті джерела даних, відеоматеріали Youtube.

Враховуючи, що доступність цих даних та формат їх представлення може змінюватись, методи пошуку необхідної інформації та методичні рекомендації щодо роботи з нею будуть уточнені викладачем в процесі консультацій. Особливо вітається креативність та ініціатива студентів у виборі джерел інформації, що не суперечить принципам академічної доброчесності, але дозволяє повною мірою оцінити сформовані дослідницькі компетенції у виконанні завдань.

## **ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ**

### **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 «УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ»**

#### **Практичне заняття до теми 1. Поняття та види ризиків.**

Сутність та причини виникнення ризиків, відмінності сприйняття ризиків економічними суб'єктами. Види ризиків у підприємницькій діяльності, їх ідентифікація на прикладі проекту (бізнесу/виду діяльності).

#### **Питання для обговорення:**

1. Визначте суб'єкт та об'єкт ризику, розмежуйте їх на конкретному прикладі ризикової ситуації.
2. Визначте в чому полягають спільні та відмінні риси ситуацій невизначеності та ризику.
3. Якими є найпоширеніші психологічні типи осіб у ставленні до ризику та їх характеристики? Визначте до якого з них Ви відносите себе.
4. Назвіть та по групуйте чинники, які впливають на Вашу здатність приймати ризикове рішення. З огляду на результати

аналізу проаналізуйте свою схильність до підприємництва та підприємницьких ризиків.

5. Вивчіть за літературними джерелами основні класифікації ризиків. Які з підходів до класифікації видаються Вам найбільш важливими для використання в управлінні бізнесом?

6. Ідентифікуйте основні види ризиків, що виникають в процесі господарської діяльності відомого Вам підприємства (організації).

### **Тестові завдання для самоконтролю:**

1. Якщо ймовірність досягнення мети становить 0,65, то ймовірність негативного наслідку (недосягнення мети) становить:

- а) 1,0
- б) 0,35
- в) 0,65
- г) 1,35
- д) 0

2. Якщо за результатами спостережень у 2-х випадках з 10-ти купівельна спроможність споживачів знижувалась, то ймовірність цієї події у наступному періоді становить

- а) 1,0
- б) 0,2
- в) 1,8
- г) 0
- д) 1,08

3. За характером наслідків ризик може бути

- а) чистий, спекулятивний
- б) соціальний, юридичний, економічний, психологічний, політичний
- в) допустимий, критичний, катастрофічний, недоцільний, прийнятний
- г) раціональний, нераціональний, азартний
- д) зовнішній, внутрішній

4. Зона ризику, в якій наслідками виступають збитки, більші суми всіх активів підприємства

- а) зона прийняттого ризику
- б) зона допустимого ризику
- в) зона критичного ризику
- г) зона катастрофічного ризику
- д) зона недоцільного підприємництва

5. Ризик непогашення кредиторської заборгованості належить до ризиків

- а) психологічних
- б) виробничих
- в) фінансових
- г) політичних
- д) транспортних

### **Завдання:**

**Завдання 1.** Випишіть дефініції ризиків з 7...10 літературних джерел, порівняйте і визначте найпоширеніше тлумачення ризиків; на основі критичного аналізу подайте і аргументуйте власне визначення ризиків.

При виконанні завдання рекомендовано користуватись максимально новою літературою (від 2019 року), використовувати перевірені джерела інформації, в тому числі публікації у наукових та енциклопедичних виданнях, аналітичні огляди та методичні рекомендації професійних спільнот у галузі оцінки ризиків. Для пошуку наукових статей рекомендовано користуватись ресурсом Google Scholar: <https://scholar.google.com.ua/schhp?hl=uk> . Для отримання найбільш релевантних результатів запитів краще проводити пошук українською та англійською мовами, використовуючи можливості фільтрування результатів у лівій боковій панелі пошукової системи.

Оцінюється якість підготовленого резюме - власне критичне бачення найбільш вдалого визначення (можливо, запропоноване власне визначення), належна аргументація власної позиції.

## **Практичне заняття до теми 2. Організація управління ризиками**

Поняття ризик-менеджменту. Структурно-логічна схема управління ризиками, особливості етапів управління ризиками.

### **Питання для обговорення:**

1. Визначте як співвідносять між собою поняття управління та регулювання ризиків.

2. Чи доцільним на Ваш погляд є введення посади ризик-менеджера на підприємстві, знайомому Вам з практичного досвіду?

3. Чи варто включати функції управління ризиками до посадових інструкцій лінійних керівників відповідно до об'єктів управління, закріплених за ними? Наскільки вагомим є їх вплив та наслідки? Порівняйте декілька структурних підрозділів.

4. Які саме ризики найбільше моніторяться на підприємстві, з яким Ви маєте досвід практичної співпраці?

5. Чи завжди, на Ваш погляд, доцільно застосовувати кількісне оцінювання ризиків? Якщо є ситуації, коли достатньо зупинитись на результатах якісного аналізу для прийняття рішення, наведіть такі умовні чи конкретні приклади.

6. Чи важливим на Ваш погляд є складання структурно-логічної схеми управління ризиками підприємства/проекту? Аргументуйте свою відповідь.

### **Тестові завдання для самоконтролю:**

1. В процесі управління ризиком за етапом збору та обробки даних за аспектами ризику наступним є етап

- а) кількісного оцінювання ризику
- б) якісного аналізу ризику
- в) прийняття ризику
- г) оптимізації ризику
- д) регулювання ризику

2. В процесі управління ризиком після якісного аналізу ризику наступним етапом є

- а) прийняття ризику
- б) управління ризиком
- в) кількісне оцінювання ризику
- г) оптимізація ризику
- д) регулювання ризику

3. В процесі управління ризиком після кількісного оцінювання ризику наступним етапом є

- а) оцінювання прийнятності ризику
- б) оптимізація ризику
- в) регулювання ризику
- г) якісний аналіз ризику
- д) прийняття ризику

4. Яка функція у ризик-менеджменті передбачає вплив на об'єкт управління з метою досягнення стану рівноваги об'єкту управління у випадку відхилення від заданих параметрів?



- а) організація
- б) прогнозування
- в) мотивація
- г) координація
- д) регулювання

5. Яка функція у ризик-менеджменті полягає в перевірці якості та результатів управлінських дій щодо ризиків?

- а) організація
- б) прогнозування
- в) мотивація
- г) координація
- д) контроль

**Завдання:**

**Завдання 1.** Скласти матрицю та провести з її використанням якісний аналіз ризиків будь-якого знайомого Вам підприємства або проекту. За відсутності можливості аналізу ризиків місцевого підприємства чи організації рекомендовано скористатись доступною у відкритому доступі інформацією щодо діяльності великих міжнародних компаній (Apple, L'Oreal, Uber, ...).

Для складання матриці будуть корисними матеріали відео, прикріпленого в кабінеті Moodle до Теми «Організація управління ризиками». Можлива форма матриці наведена на с. 2:34 і далі з коментарями.

Форма матриці може як завгодно модифікуватись, головне визначити та записати у відповідні поля таблиці можливі ризики за двома критеріями: сила впливу та ймовірність настання. Рекомендовано використовувати матрицю такого виду:

Матриця якісного аналізу ризиків

		Сила впливу		
		низька	середня	висока
Ймовірність настання ризику	низька			
	середня			
	висока			

Завдання можна виконати в два етапи, заповнивши спочатку реєстр ризиків, шаблон якого доступний в кабінеті Moodle (не заповнюючи поля щодо дій з регулювання ризику). Такий реєстр може бути складений у довільній формі, не обов'язково дотримуючись запропонованого шаблону. Якщо заповнення матриці без реєстру не викликає проблем, можна відразу заповнювати матрицю.

Оцінюється аргументація групування ризиків, а не форма виконання завдання.

**Завдання 2.** З практичного досвіду (в тому числі проходження практики) проаналізуйте як виконуються функції управління ризиками або в розрізі видів ризиків, або загальних функцій менеджменту (планування облік, аналіз...) на підприємстві.

Обґрунтуйте пропозиції щодо перерозподілу обов'язків в організації, якщо це потрібно.

### **Практичне заняття до теми 3. Оцінювання ризиків**

Кількісні та якісні методи оцінювання ризиків. Об'єктивні та суб'єктивні методи аналізу ризиків. Застосування варіаційного аналізу на прикладі ринків споживчих товарів та послуг. Експертна оцінка ризиків: сутність, етапи, можливості застосування в обґрунтуванні рішень.

#### **Питання для обговорення:**

1. В чому на Ваш погляд основна відмінність поділу методів оцінювання ризиків на об'єктивні та суб'єктивні? Чи є ситуації, коли суб'єктивні методи є більш доцільними в застосуванні?

2. Якими є переваги і недоліки варіаційного методу оцінювання ризиків та умови доцільності його застосування?

3. Якими є переваги та недоліки застосування  $\beta$ -коефіцієнта для оцінки системних ризиків?

4. Чи кожен суб'єктивний метод оцінювання можна вважати експертним?

5. Як на Ваш погляд можна досягнути високої надійності експертної оцінки ризиків?

6. Назвіть вдалі на Ваш погляд приклади застосування експертних методів в оцінці ризиків – на прикладі будь-якого ринку, активу, виду діяльності тощо.

**Тестові завдання для самоконтролю:**

1. До об'єктивних методів оцінювання ризиків належить:
  - а) варіаційний аналіз
  - б) метод «Дельфі»
  - в) метод мозкового штурму
  - г) всі відповіді вірні
  - д) експертних оцінок
2. До суб'єктивних методів оцінювання ризиків належить:
  - а) варіаційний аналіз
  - б) метод «Дельфі»
  - в) метод  $\beta$ -коефіцієнта
  - г) всі відповіді вірні
  - д) ймовірнісний метод
3. Методи, які ґрунтуються на використанні ретроспективних звітних даних називаються:
  - а) експертні
  - б) суб'єктивні
  - в) ретроспективні
  - г) всі відповіді вірні
  - д) об'єктивні
4. Суть варіаційного методу оцінювання ризику характеризує твердження:
  - а) «чим вищою є варіація випадкової досліджуваної величини, тим вищим є ризик»
  - б) «чим вищою є частота ризикових подій у минулому, тим вища ймовірність їх настання у майбутньому»
  - в) необхідні додаткові розрахунки
  - г) «рівень ризику не залежить від варіації випадкової досліджуваної величини»
  - д) вірна відповідь відсутня
5. Суть ймовірнісного методу оцінювання ризику характеризує твердження:
  - а) «чим вищою є варіація випадкової досліджуваної величини, тим вищим є ризик»

б) «чим вищою є частота ризикових подій у минулому, тим вища ймовірність їх настання у майбутньому»

в) необхідні додаткові розрахунки

г) «рівень ризику не залежить від варіації випадкової досліджуваної величини»

д) вірна відповідь відсутня

6. Визначити проект, для якого рівень ризику є найвищим, якщо коефіцієнти варіації прибутків досліджуваних проектів становлять  $A=0,7$ ;  $B=0,1$ ;  $V=0,5$ ;  $\Gamma=0,54$ ;  $D=0,12$

а) А

б) Б

в) В

г) Г

д) Д

7. Якщо середня рентабельність бізнесу становить 4,5%, доходність ринку 2,3%, а  $\beta$ -коефіцієнт цього бізнесу 0,27, то даний вид бізнесу є:

а) збитковий

б) інвестиційно непривабливий

в) інвестиційно привабливий

г) переоцінений

д) таким, що потребує ліквідації

8. Якщо середня рентабельність бізнесу становить 4,5%, доходність ринку 8%, а  $\beta$ -коефіцієнт цього бізнесу 1,2, то даний бізнес:

а) збитковий

б) інвестиційно непривабливий, переоцінений

в) інвестиційно привабливий, недооцінений

г) забезпечує адекватні співвідношення ризику і доходу

д) таким, що потребує розширення

9. Результати опитування можна використовувати для прийняття рішень, якщо коефіцієнт конкордації ( $W$ )

а) дорівнює 0

б) дорівнює -1

в) менше 0,5

г) більше 0,5

д) більше 1

10. На якому етапі загальної схеми експертизи визначається ступінь узгодженості дій експертів?

- а) підбір експертів та формування експертних груп
- б) формування питань та складання анкет
- в) опитування
- г) аналіз та опрацювання експертних оцінок
- д) формування правил визначення сумарних оцінок на основі оцінок окремих експертів

**Завдання:**

**Завдання 1.** За даними динаміки цін на споживчі товари, доступної на вебсайті Мінфін (<https://index.minfin.com.ua/ua/markets/wares/prods/>) проаналізувати варіацію цін на обраний Вами товар. Для розрахунку достатньо вибрати дані за останні 7-8 періодів.

Для прикладу можна скористатись прикладом розв'язку зі спільного документа, зокрема, шаблоном розв'язку, створеним на практичному занятті.

Крім розрахунків коефіцієнта варіації цін, навести власне розуміння її причин, зокрема різких змін в окремі періоди обраного для аналізу діапазону значень.

**Задачі до теми** – див.: *Гуменюк В. Я., Міщук Г. Ю., Олійник О. О. Управління ризиками : навч. посіб. Рівне: НУБГП. 2009. 156 с. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/12301/> (С.92-94).*

**Практичне заняття до теми 4. Регулювання ризиків**

Управлінські підходи до вибору стратегії поведінки в умовах ризиків. Методи оптимізації ризиків та їх впливу на економічні результати діяльності. Диверсифікація як інструмент управління ризиками у бізнесі.

**Питання для обговорення:**

- 1. Чи завжди на Вашу думку варто зменшувати ризики?
- 2. Які способи регулювання ризиків вважаєте пріоритетними для підприємства, на прикладі якого проводили якісний аналіз ризиків? Чому?

3. Чи можна повністю уникнути ризиків у діяльності підприємства, яке є об'єктом аналізу у цій дисципліні?

4. Які методи регулювання ризиків застосуєте, якщо від Вас буде залежати рішення про укладання контракту з новим постачальником? Як оціните його ділову репутацію?

5. В яких випадках страхування доцільно замінити резервуванням?

6. Назвіть приклади лімітування задля зменшення ризиків у бізнесі.

7. Як приймете рішення про зміну структури свого продуктового портфеля, якщо розрахунки коефіцієнта кореляції не підтверджують тісного зв'язку між порівнюваними альтернативами?

8. Яким чином можна провести експрес-аналіз доцільності диверсифікації, якщо аналітичний метод з певних причин недоступний (відсутність комп'ютера, інтернету тощо), а на рішення є лічені години?

### **Тестові завдання для самоконтролю:**

1. Економічні відносини, сутність яких полягає у передачі ризику за винагороду іншій особі, називаються:

- а) резервування
- б) страхування
- в) лімітування
- г) диверсифікація
- д) відмова від ризику

2. Система обмежень, що сприяє оптимізації ризику називається:

- а) резервування
- б) страхування
- в) лімітування
- г) диверсифікація
- д) відмова від ризику

3. Формування портфеля субституційних товарів та послуг в управлінні ризиками називається:

- а) резервування
- б) страхування
- в) лімітування
- г) диверсифікація

д) відмова від ризику

4. Створення підприємцем фондів відшкодування збитків за рахунок частини власних оборотних коштів називається:

а) резервування

б) страхування

в) лімітування

г) диверсифікація

д) відмова від ризику

5. Ступінь щільності взаємозв'язку між оцінюваними показниками двох активів вимірюють за допомогою коефіцієнта:

а) кореляції

б) конкордації

в) варіації

г) дисперсії

д) стандартного відхилення

6. Диверсифікація є доцільною, якщо коефіцієнт кореляції:

а) наближається до -1

б) наближається до 1

в) становить рівно 0,0

г) наближається до 0,5

д) є більшим за 0,5

7. Коефіцієнт кореляції набуває значень в межах:

а) від -1 до 1

б) від 0 до 1

в) від -1 до 0

г) від 0 до 0,5

д) від -2 до 2

8. В портфелі підприємця є актив А, він хоче розширити портфель за рахунок введення ще одного активу. За результатами розрахунків коефіцієнтів парної кореляції з іншими активами отримані такі значення, як наведено у варіантах відповіді. Виберіть найкращий варіант для доповнення портфеля за таких значень коефіцієнтів кореляції з іншими активами, якщо обрана стратегія диверсифікації:

а) -0,8

б) 0,8

в) -0,6

г) 0,6

д) 0

9. В портфелі підприємця є актив А, він хоче розширити портфель за рахунок введення ще одного активу. За результатами розрахунків коефіцієнтів парної кореляції з іншими активами отримані такі значення, як наведено у варіантах відповіді. Виберіть найкращий варіант для доповнення портфеля за таких значень коефіцієнтів кореляції з іншими активами, якщо обрана стратегія диверсифікації:

- а) жоден актив не підходить
- б) 0,3
- в) -0,25
- г) -0,35
- д) 0,15

10. В портфелі підприємця є актив А, він хоче розширити портфель за рахунок введення ще одного активу. За результатами розрахунків коефіцієнтів парної кореляції з іншими активами отримані такі значення, як наведено у варіантах відповіді. Виберіть найкращий варіант для доповнення портфеля за таких значень коефіцієнтів кореляції з іншими активами, якщо обрана стратегія диверсифікації:

- а) жоден актив не підходить
- б) -0,95
- в) -0,2
- г) 0,1
- д) 0,85

### **Завдання:**

**Завдання 1.** За результатами попередньо проведеного якісного аналізу ризиків, запропонувати дії у відповідь на ризики, ймовірність настання та сила впливу яких на організацію є найвищою (правий нижній кут матриці).

**Завдання 2.** На основі проведеного раніше аналізу варіації цін на товари, за результатами моніторингу сайту Мінфін (<https://index.minfin.com.ua/ua/markets/wares/prods/>) , доповнити розрахунки, провівши аналіз доцільності диверсифікації товарного портфеля.

З цією метою необхідно розрахувати коефіцієнт кореляції цін на раніше обраний товар та той, який за натурально-речовим змістом вбачається студенту субститутом. Часовий інтервал, обраний для аналізу цін, повинен співпадати. Якщо в результаті розрахунків



очікування щодо субституційності не виправдались, розрахунки не потрібно продовжувати з метою вибору найкращого субститута. Достатньо обґрунтувати свої висновки, враховуючи властивості коефіцієнта кореляції - див. тему 7 з посібника "Управління ризиками" (<https://ep3.nuwm.edu.ua/12301/>)

**Задачі до теми** – див.: *Гуменюк В. Я., Міщук Г. Ю., Олійник О. О. Управління ризиками : навч. посіб. Рівне: НУБГП. 2009. 156 с. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/12301/> (С.146-148).*

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2**

### **«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ»**

#### **Практичне заняття до теми 5. Аналіз конкурентоспроможності продукції**

Фактори конкурентоспроможності продукції у взаємозв'язку з її якістю. Вибір чинників конкурентоспроможності та її комплексна оцінка на прикладі споживчого товару чи послуги.

#### **Питання для обговорення:**

1. Як співвідносяться між собою поняття якості та конкурентоспроможності?
2. З яких причин якісний товар (послуга) може бути неконкурентоспроможним? Наведіть приклади.
3. Як можна обмежити прояви недобросовісної конкуренції з боку товарів низької якості?
4. Які критерії оцінки якості можете запропонувати на прикладі освітньої послуги за Вашою освітньою програмою?
5. В якій галузі національної економіки (ВЕД) можете назвати приклади виробництва товарів конкурентоспроможних на світовому ринку?
6. Назвіть приклади найбільш конкурентоздатних товарів (послуг) на ринку Рівненської області. Чи пов'язаний на вашу думку успіх продажів цих товарів із зусиллями зі створення бренду товару?
7. Чи можете назвати приклади, коли сильний регіональний бренд сприяє зростанню інтересу споживачів до певних товарів, підвищуючи їх конкурентоспроможність?

### Тестові завдання для самоконтролю:

1. Виберіть можливу причину, за якої продукція однакової якості з товаром конкурента може бути неконкурентоспроможною на ринку:

- а) вища ціна
- б) нижча ціна споживання
- в) нижча якість
- г) однакова якість завжди означає однакову

конкурентоспроможність

- д) ці поняття не пов'язані

2. Сукупність споживчих властивостей виробу, які задовольняють конкретну потребу споживача відповідно до призначення виробу краще, чим товар конкурента - це:

- а) якість продукції
- б) кількість продукції на ринку
- в) конкурентоспроможність продукції
- г) обсяг попиту на продукцію
- д) унікальність продукції

3. Конкурентоспроможність товарів визначається:

а) за технічними параметрами (якістю) та ціновими характеристиками

- б) тільки за ціною товару
- в) виключно за якістю товару
- г) за стандартами ISO
- д) правильна відповідь відсутня

4. До непрямих показників якості продукції, що одночасно можуть використовуватись в аналізі конкурентоспроможності, належить:

а) частка бракованої продукції

б) частка продукції, сертифікованої за міжнародними стандартами

- в) частка експортної продукції
- г) частка продукції, сертифікованої за ДСТУ
- д) правильна відповідь відсутня

5. До узагальнюючих показників якості продукції, що одночасно можуть використовуватись в аналізі конкурентоспроможності, належить:

- а) частка бракованої продукції

- б) частка продукції, сертифікованої за міжнародними стандартами
- в) сума сплачених підприємством штрафів за порушення стандартів якості
- г) одиничні показники якості виробів, наприклад, наявність штучних фарбників у складі
- д) правильна відповідь відсутня

**Завдання:**

**Завдання 1.** Оцінити конкурентоспроможність продукції (будь-який продукт чи послуга - на вибір студента), користуючись методикою, наведеною в лекційному матеріалі або будь-якою іншою.

Зауваження до виконання: оцінка повинна бути виконана на підставі обґрунтованих студентами критеріїв, кількість порівнюваних продуктів - два (основний, обраний для аналізу, та еталон). Ціну споживання (у випадку використання рекомендованої методики з тексту лекції) можна обмежити до ціни придбання у будь-якому випадку, навіть якщо обраний товар промислового призначення.

**Практичне заняття до теми 6. Формування конкурентоспроможної ціннісної пропозиції**

Поняття ціннісної пропозиції, використання шаблону Value Proposition бізнес-моделі Canvas. Аналіз конкурентоспроможності існуючої ціннісної пропозиції та обґрунтування рішень з її оптимізації на основі результатів аналізу.

**Питання для обговорення:**

1. Чи співпадає поняття цінність з вартістю чи ціною товарів (послуг)?
2. В чому, на Ваш погляд, корисність використання поняття «ціннісна пропозиція» в сучасних економічних відносинах?
3. Якими техніками бізнес-аналізу можна скористатись для складання профілю споживача при формуванні ціннісної пропозиції?
4. Назвіть приклади успішних з Вашої точки зору ціннісних пропозицій на глобальному, національному, регіональному ринку.

6. Чи можна скласти ціннісну пропозицію для послуг водогосподарських підприємств? Який «біль» споживача Ви визначите як домінуючий для свого споживчого сегмента?

7. Яку ціннісну пропозицію екологічного спрямування вважаєте вдалою сьогодні? Коротко проаналізуйте чому вона стала успішною.

8. Як на Вашу думку можна сьогодні вдосконалити ціннісні пропозиції в галузі природокористування? Наведіть будь-який приклад у Вашому регіоні.

### **Тестові завдання для самоконтролю:**

1. Сукупність або пакет переваг, які організація/команда проекту пропонує споживачам та заінтересованим сторонам – це:

- а) вигода
- б) ціннісна пропозиція
- в) шаблон ціннісної пропозиції
- г) цінність
- д) профіль клієнта

2. Своєрідне досє споживача з описом його потреб, проблем та очікуваних переваг, що шукають споживачі у нових продуктах/послугах – це:

- а) список очікуваних вигод
- б) статут проекту
- в) профіль клієнта
- г) цінність
- д) список проблем

3. У формуванні ціннісної пропозиції профіль клієнта складається для розробки ідеї:

- а) одного продукту
- б) всіх продуктів, що цікавлять споживача
- в) рекомендацій немає
- г) не менше одного продукту
- д) профіль не потрібний, важливою є сама ідея проекту

4. Для розробки ціннісної пропозиції з наведеного переліку придатним інструментом є:

- а) шаблон ціннісної пропозиції за бізнес-моделлю Canvas
- б) SWOT-аналіз
- в) портретування споживача
- г) профіль клієнта

д) всі відповіді правильні

5. За матрицею оцінки ціннісної пропозиції (з оцінками від 0 до 2 у відповідних графах та рядках) прийнятними для подальшого розвитку та активізації конкурентних стратегій є ті пропозиції, які опинились на полях матриці за значеннями:

а) ексклюзивність пропозиції = 2, бажання покупців придбати товар = 2

б) ексклюзивність пропозиції = 1, бажання покупців придбати товар = 1

в) ексклюзивність пропозиції = 2, бажання покупців придбати товар = 0

г) ексклюзивність пропозиції = 0, бажання покупців придбати товар = 2

д) правильна відповідь відсутня

6. За матрицею оцінки ціннісної пропозиції (з оцінками від 0 до 2 у відповідних графах та рядках) сума балів, отримана множенням оцінок ексклюзивності та бажання покупців придбати товар становить 2,0. Що варто робити з цією ціннісною пропозицією?:

а) розвивати, вона прийнятна

б) відмовитись

в) шукати способи вдосконалення, вона неприйнятна

г) віддати ідею конкуренту

д) правильна відповідь відсутня

7. Що з наведеного може бути використане в шаблоні ціннісної пропозиції за бізнес-моделлю Canvas як опис «больових точок» потенційного споживача:

а) надмірні щоденні витрати часу на супровід дітей на навчання

б) очікування розв'язання проблеми з парковкою біля дому

в) очікувана економія сімейного бюджету

г) вивільнення часу та використання його для потреб сім'я та відпочинку

д) правильна відповідь відсутня

8. Що з наведеного може бути використане в шаблоні ціннісної пропозиції за бізнес-моделлю Canvas як опис «вигод», що може отримати потенційний споживач:

а) розв'язання проблеми з парковкою автомобіля

б) нестача вільного часу

в) надмірні витрати сімейного бюджету

г) надмірні щоденні витрати часу на супровід дітей до місць навчання та розваг

д) правильна відповідь відсутня

### **Завдання:**

**Завдання 1.** Для підприємства, щодо якого попередньо оцінювалась конкурентоспроможність та існуючі ціннісні пропозиції, створіть ціннісну пропозицію нового продукту/послуги, користуючись шаблоном Value Proposition бізнес-моделі Canvas.

## **Практичне заняття до теми 7. Аналіз конкурентного середовища бізнесу**

Поняття конкурентного середовища. Основні методи вивчення конкурентного середовища. Застосування спеціальних методів аналізу конкурентного середовища на прикладі кейсів підприємств та організацій. Розробка рекомендацій щодо поведінки в конкурентному середовищі.

### **Питання для обговорення:**

1. Чи важливим є розвиток конкурентного середовища для українських виробників в умовах війни та повоєнного відновлення?

2. Який із спеціальних методів аналізу конкурентного середовища Ви вважаєте найбільш корисним для практичного застосування?

3. В чому для Вас основна перевага і корисність застосування методу SWOT-аналізу?

4. Чи доцільно використовувати методи аналізу конкурентного середовища для неприбутових установ і організацій, наприклад, Вашого університету?

5. В яких випадках доцільно застосовувати розширену версію методу PEST-аналізу, а саме PESTEL?

6. Чому, на Ваш погляд, відомі міжнародні компанії (наприклад, ZARA, Starbucks) надають таку увагу аналізу конкурентного середовища з оприлюдненням результатів в Youtube? Чи не може така публічність зашкодити конкурентоспроможності компанії?

### **Тестові завдання для самоконтролю:**

1. Аналіз змін податкового законодавства та умов ведення бізнесу, що мають вплив на виконання проектів компанії, здійснюється в межах аналізу:

- а) макрооточення
- б) мезооточення
- в) внутрішнього середовища
- г) конкурентів
- д) постачальників

2. Політика конкурентів щодо рекрутингу розробників програмного забезпечення, умови зайнятості, в тому числі мотивація, досліджується в межах аналізу:

- а) макрооточення
- б) мезооточення
- в) внутрішнього середовища
- г) суцільного
- д) макроекономічного

3. З наведених інструментів аналізу оберіть той, який спрямований на розробку стратегічного рішення залежно від різних поєднань сильних, слабких сторін діяльності підприємства та можливостей і загроз зовнішнього середовища:

- а) модель М.Портера
- б) SWOT-матриця
- в) модель McKinsey-GE
- г) діаграма Ishikawa
- д) правильна відповідь відсутня

4. Збереження карантинних обмежень, що може суттєво зменшити попит на продукцію підприємства, належить до поля SWOT-матриці:

- а) загрози
- б) можливості
- в) сильні сторони
- г) слабкі сторони
- д) правильна відповідь відсутня

5. Проблеми в комунікації управлінського складу компанії, наявність частих конфліктів належить до поля SWOT-матриці:

- а) загрози
- б) можливості
- в) сильні сторони

- г) слабкі сторони
- д) правильна відповідь відсутня

6. Висока вмотивованість персоналу та його лояльність до підприємства відображається на полі SWOT-матриці:

- а) загрози
- б) можливості
- в) сильні сторони
- г) слабкі сторони
- д) правильна відповідь відсутня

7. Збільшення покриття широкосмуговим інтернетом та зростання попиту та онлайн курси дистанційного навчання внаслідок цього, має бути внесено провайдером таких освітніх послуг до поля SWOT-матриці:

- а) загрози
- б) можливості
- в) сильні сторони
- г) слабкі сторони
- д) правильна відповідь відсутня

### **Завдання:**

**Завдання 1.** Здійснити SWOT або PEST-аналіз (на вибір один з двох методів) діяльності підприємства на прикладі тієї ж компанії, яка була обрана об'єктом дослідження в попередніх завданнях. Рекомендовано використовувати відомі підприємства з доступною публічною інформацією (Apple, L'Oreal, Uber, ...). Аналіз провести за описаною в презентації до лекції методикою, можна також скористатись відео-матеріалами, прикріпленими до завдання в кабінеті Moodle, та прикладом, виконаним для компанії Starbucks.

Важливо!!! SWOT-аналіз має завершитись саме аналізом, а не лише перерахованими у SWOT-матриці сильними, слабкими сторонами, можливостями та загрозами. У відео-прикладі для Starbucks відповідний момент пояснюється, починаючи з 8ї хвилини відео.

За вибором студента PEST-аналіз може бути проведений у будь-якій його модифікації - наприклад, PESTEL.

Незалежно від того, який метод аналізу обраний, завдання має завершитись висновком про те, на яких конкурентних перевагах має будуватись (удосконалюватись) стратегія поведінки компанії у конкурентному середовищі.



## **Практичне заняття до теми 8. Оцінка конкурентоспроможності компанії за методиками McKinsey-GE та моделлю 5 ринкових сил М. Портера**

Методика М. Портера в оцінці конкурентоспроможності компанії. Робота з шаблоном для аналізу впливу 5 ринкових сил на підприємство чи організацію. Порівняльний аналіз конкурентоспроможності підрозділів компанії (підприємств тієї ж групи компаній) з використанням матриці McKinsey-GE. Формування проєктів управлінських рішень за результатами застосування двох методів дослідження конкурентоспроможності.

### **Питання для обговорення:**

1. В чому, на Ваш погляд, полягає доцільність застосування моделі М. Портера у прийнятті економічних рішень?

2. Яка з ринкових сил має найбільший вплив на підприємство, яке Ви аналізували в попередніх індивідуальних роботах? Яка з цих сил позитивно впливає на конкурентоспроможність і навпаки?

3. Користуючись моделлю 5 ринкових сил М. Портера визначте найбільш вагому ринкову силу у діяльності НУВГП. Як можна забезпечити її позитивний вплив (або посилити його, якщо він вже позитивний)?

4. Чи можливим є застосування матриці McKinsey-GE без наявності точних статистичних даних про діяльність оцінюваних об'єктів?

5. Чи можна доповнювати аналіз конкурентоспроможності компанії, користуючись двома розглянутими в темі методиками? Яка з них є більш придатною для яких умов?

### **Тестові завдання для самоконтролю:**

1. У складі 5 ринкових сил, які важливо аналізувати у сукупності факторів мезооточення підприємства за методикою М.Портера, виділяють:

- а) внутрішнє середовище
- б) макрооточення
- в) конкурентів
- г) політику уряду
- д) мотивацію персоналу підприємства

2. Музей, що застосував технології доповненої реальності для охоплення нової аудиторії відвідувачів онлайн, має розглядатись іншим музеєм схожого профілю за моделлю 5 сил М. Портера, як ринкова сила, що означає:

- а) загрозу входження нового конкурента, що позитивно вплине на доходи
- б) появу субституційних послуг, що негативно вплине на власні доходи
- в) високу силу споживачів послуги
- г) переговорну силу замовників послуги
- д) існуючий рівень суперництва на ринку, що позитивно вплине на доходи

3. З наведених моделей аналізу оберіть ту, яка спрямована на аналіз конкурентів, споживачів та постачальників в контексті їх впливу на прибутковість бізнесу:

- а) модель М.Портера
- б) SWOT-матриця
- в) модель McKinsey-GE
- г) діаграма Ishikawa
- д) правильна відповідь відсутня

4. За моделлю аналізу конкуренції McKinsey-GE виявлено, що один з підрозділів компанії, який спеціалізується на виробництві товару А, отримав високу оцінку привабливості галузі та середню оцінку конкурентної сили. Оберіть стратегічне фінансове рішення щодо такого підрозділу:

- а) інвестувати тільки у випадку, якщо залишились ресурси від інших проектів
- б) розвивати не варто, а прибутки від діяльності такого підрозділу краще спрямовувати до більш перспективних напрямів
- в) слід активно інвестувати і надалі
- г) відкласти рішення, повторити аналіз згодом
- д) правильна відповідь відсутня

5. За моделлю аналізу конкуренції McKinsey-GE виявлено, що один з підрозділів компанії, який спеціалізується на виробництві товару А, отримав середню оцінку привабливості галузі та низьку оцінку конкурентної сили. Оберіть стратегічне фінансове рішення щодо такого підрозділу:

- а) інвестувати тільки у випадку, якщо залишились ресурси від інших проектів

- б) розвивати не варто, а прибутки від діяльності такого підрозділу краще спрямовувати до більш перспективних напрямів
- в) слід активно інвестувати і надалі
- г) відкласти рішення, повторити аналіз згодом
- д) правильна відповідь відсутня

**Завдання:**

**Завдання 1.** Користуючись шаблоном оцінки конкурентоспроможності за методикою 5 ринкових сил М. Портера, охарактеризуйте вплив 4 з 5 наведених сил (постачальників аналізувати не обов'язково відомого Вам підприємства - виділіть напівжирним шрифтом у відповідному блоці твердження, що відповідає напряму впливу на прибутковість підприємства. Свій вибір обґрунтуйте з презентацією результатів на занятті.

**Завдання 2.** Користуючись методикою McKinsey-GE (презентація прикладена в кабінеті Moodle), проаналізуйте конкурентоспроможність в аспекті можливості залучення додаткових інвестицій для двох компаній - вибір довільний, рекомендовано скористатись досвідом компаній, на прикладі яких досліджувалась конкурентоспроможність продукції. Обґрунтуйте рішення щодо того, яка з компаній з більшою ймовірністю отримає інвестиції як привабливіша за характеристиками, що використовуються в матриці McKinsey-GE.

## ЛІТЕРАТУРА

### Основна література

1. Гуменюк В. Я., Міщук Г. Ю., Олійник О. О. Управління ризиками : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2009. 156 с. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/12301/>
2. Балабанова Л.В., Кривенко Г. В., Балабанова І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. К. : ВД «Професіонал», 2019. 256 с.
3. Калініченко З. Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент». Дніпро : ДДУВС, 2021. 224 с.
4. Стойко І. І. Шерстюк Р. П. Управління конкурентоспроможністю (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, термінологічний словник, тести) : навч.-метод. посібник. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2021. 156 с. URL: <http://surl.li/knxfs>

### Додаткова література

1. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. URL: <http://surl.li/knxjn>
2. Mishchuk, H., Bilan Y., Androniceanu, A. & Krol, V. (2023). Social capital: Evaluating its roles in competitiveness and ensuring human development. Journal of Competitiveness, 15(2), 1-17. <https://doi.org/10.7441/joc.2023.02.01>
3. Mishchuk, H., Bilan, Y., & Mishchuk, V. (2023). Employment risks under the conditions of the Covid-19 pandemic and their impact on changes in economic behaviour. Entrepreneurial Business and Economics Review, 11(2), P. 201–216. <https://doi.org/10.15678/EBER.2023.110211>
4. Mishchuk, H., Štofková, J., Krol, V., Joshi, O., & Vasa, L. (2022). Social Capital Factors Fostering the Sustainable Competitiveness of Enterprises. Sustainability, 14(19), 11905. <https://doi.org/10.3390/su141911905>

5. Вашків О. П., Собко О. М., Смерека С. Б. Управління конкурентоспроможністю продукції : навч. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування». Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с. URL: <http://surl.li/ecyom>

6. Стешенко О. Д. Ризикологія : навч. посібник. Харків : УкрДУЗТ, 2019. 180 с.

7. Методичний посібник щодо аспектів управління ризиками, як складової системи внутрішнього контролю у розпорядника бюджетних коштів. Міністерство фінансів України. 2022. URL: <http://surl.li/knxut>

8. Міщук. Г.Ю. Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки: колективна монографія / Г. Ю. Міщук, О. І. Дяконенко, О. І. Ляш та ін.; за наук. ред. д.е.н., проф. Г. Ю. Міщук. Рівне : НУВГП, 2020. 408 с.

Для вивчення навчальної дисципліни студенти можуть користуватися інформаційними ресурсами, наведеними на сторінці курсу <https://exam.nuwm.edu.ua/course/view.php?id=2599>