

Розробити соціальний пакет на підприємстві, який би дозволив підвищити рівень його конкурентоспроможності, а результати оформити його у вигляді запропонованої таблиці. Для цього:

- виокремити складові соціального пакета, серед яких визначити ті, що потребують фінансування, та нематеріальні (гнучкий графік роботи, корпоративні традиції та свята тощо);
- вказати пріоритетні складові соціального пакета;
- провести розподіл фінансових коштів відповідно до обраних складових, враховуючи кількість персоналу.

Соціальний пакет підприємства.

Назва складових соціального пакета	Кількість осіб, які користувались послугою	Кількість витрачених коштів, грн

Завдання 2

Оцінити рівень соціальної відповідальності підприємства перед персоналом та топ-менеджерами, користуючись даними таблиці.

Вихідні дані для оцінювання соціальної відповідальності підприємства

Показники	Значення
Середній розмір заробітної плати на підприємстві, грн / у галузі	2620 / 3150
Розмір коштів, які були виділені на навчання працівників, тис. грн	120
Сума коштів, які виділені на надання соціального пакета працівникам, тис. грн	90
Витрати на персонал, тис. грн	715
Кількість місяців, за які заробітна плата виплачувалася нестачею	3

Запропонувати заходи для покращання соціальної відповідальності, які забезпечать конкурентоспроможність підприємства загалом.

Зробити висновки.

Література: 2, 5, 6, 11, 12, 17, 18, 21, 26, 27, 30, 31, 34-41, 45-62.

Тема 11. Розроблення і реалізація програм підвищення конкурентоспроможності

План семінарського заняття

1. Концепція розробки та основні елементи програми підвищення конкурентоспроможності підприємства
2. Передумови, що визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності підприємства
3. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

4. Програми підвищення якості продукції та ефективності господарської діяльності як складові програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

5. Етапізація розробки і реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність поняття «програма підвищення конкурентоспроможності підприємства»?

2. З яких причин діяльність як об'єкт управління розглядається у вигляді програми?

3. Охарактеризуйте програму підвищення конкурентоспроможності як інструмент управління підприємством.

4. У чому полягає сутність поняття «управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства»?

5. Перелічіть принципи управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

6. Перелічіть організаційні форми, основні засоби, сфери та способи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

7. Які зовнішні та внутрішні передумови визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності підприємства?

8. Які структурні передумови конкурентоспроможності підприємства визначають необхідність розробки відповідної програми?

9. Яка послідовність розроблення програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?

10. Охарактеризуйте постадійну декомпозицію реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

11. Які Вам відомі інструменти структурування програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?

Теми рефератів

1. Концептуальна характеристика програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2. Програма підвищення конкурентоспроможності у системі управління підприємством.

3. Етапізація розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

4. Передумови, що визначають необхідність розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

5. Реалізація програми підвищення конкурентоспроможності та моніторинг її перебігу.

6. Управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

7. Інструменти структурування програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

8. Інструментарій управління якістю продукції при розробці та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Тести

1. Оберіть визначення, яке найбільш повно характеризує сутність поняття «програма підвищення конкурентоспроможності підприємства»:

а) сукупність властивостей та характеристик продукту, котрі надають йому здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби;

б) обов'язок індивіда виконувати відповідні політичні, юридичні та моральні вимоги, які встановлюються суспільством, державою чи колективом;

в) організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, виконання котрого обмежено в часі, а також пов'язано зіспоживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів;

г) зовнішня негативна реакція з боку суспільства на нормопорушуючі дії суб'єкта, що руйнують соціальну комунікацію, і легітимна соціальна відповідь на неприпустиму поведінку через реалізацію принципу покарання.

2. Яка характерна ознака не властива програмі підвищення конкурентоспроможності підприємства?

а) складна організаційна структура (залучення великої кількості виконавців і організація їх кооперації);

б) невиконання керівництвом правових норм із забезпечення належних умов праці;

в) складна динаміка функціонування та великі терміни розробки;

г) суттєві ризики успішного виконання.

3. Оберіть визначення, яке найбільш повно характеризує сутність поняття «управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства»:

а) підготовка інвестиційних проектів для державних і відомчих структур щодо спільного розвитку соціального та інтелектуального капіталу на територіях функціонування підприємств;

б) зовнішня негативна реакція з боку суспільства на нормопорушуючі дії суб'єкта, що руйнують соціальну комунікацію, і легітимна соціальна відповідь на неприпустиму поведінку через реалізацію принципу покарання;

в) мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів протягом розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності для досягнення визначених у програмі результатів щодо складу та об'єму робіт, вартості, часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності та рівня задоволення учасників програми;

г) характеристика, яка відображає відповідність певної продукції конкретним потребам споживача, що охоплюють переваги й вимоги до споживчих властивостей продукції та витрати на її придбання порівняно з конкурентною продукцією, представленою на ринку в певний момент часу.

4. Який принцип не покладається в основу управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?

а) дотримання термінів та збалансованості ресурсів, що використовуються;

б) відповідальність працівників за рішення їхніх керівників у процесі реалізації програми;

в) організація єдиного керування на всіх стадіях розробки та реалізації програми;

г) комплексне врахування інтересів усіх залучених і зацікавлених сторін, а насамперед – учасників програми.

5. Які засоби не використовуються на підприємстві для підвищення конкурентоспроможності?

а) реорганізація державних служб контролю підприємницької діяльності;

б) кошти працівників та їх сімей, які виявили бажання взяти участь у нагромадженні і розподілі прибутку підприємства;

в) участь у державних програмах розвитку інфраструктури територій функціонування;

г) промисловий інжиніринг, розробка та реалізація програм інвестиційної діяльності.

6. Які організаційні форми не можуть бути впроваджені підприємством для підвищення конкурентоспроможності?

а) інституалізація соціального партнерства та перехід до тарифної системи колективно-договірного регулювання зайнятості та оплати праці;

б) запровадження організаційно-стратегічного підходу до управління розвитком трудових відносин;

в) повна безвідповідальність функціональних підрозділів перед керівництвом підприємства у бізнес-процесах;

г) удосконалення та узгодження організаційно-правових форм бізнесу і зайнятості.

7. У якій сфері не може бути забезпечене підвищення конкурентоспроможності підприємства?

а) управління людськими ресурсами;

б) застосування населенням громадських об'єднань;

в) управління інноваціями та технологіями;

г) використання інформації.

8. Оберіть способи підвищення конкурентоспроможності підприємства у стратегічному періоді:

а) модернізація обладнання, всебічне зниження витрат, зміна асортиментної політики, обґрунтована рекламна політика;

б) збільшення народжуваності населення, поліпшення державної соціальної політики, підвищення купівельної спроможності населення;

в) збільшення кількості малих підприємств, скорочення прямих іноземних інвестицій, зниження рівня капіталізації підприємства;

г) поліпшення податкового законодавства, збільшення підприємств-конкурентів, підвищення транспортних витрат.

9. Завдяки яким економічним зовнішнім передумовам розпочинається розробка програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?

а) швидкий науково-технічний розвиток, виникнення нових технологій і товарів-замінників, підвищення вимог до сертифікації продукції в галузі;

б) сприятлива для розвитку галузі політика органів влади, захист вітчизняного виробника, законодавчі обмеження;

в) демографічна ситуація, зміна потреб і купівельної спроможності споживачів, наявність кваліфікованої робочої сили;

г) виникнення нових товарних ринків, підвищення вимог до якості продукції, загострення конкуренції, завершення життєвого циклу продукції, активна інвестиційна політика.

10. Завдяки яким фінансовим внутрішнім передумовам розпочинається розробка програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?

а) усвідомлення менеджером необхідності впровадження програми та її підтримка вищим керівництвом, наявність або виокремлення центрів прийняття рішень, децентралізація управління;

б) відповідне коло наявних технологій; знання новітніх технологій; великий науковий потенціал; достатній рівень технічної підготовки виробництва; ґрунтовна конструкторська підготовка;

в) наявність достатньої кількості власних та/або залучених коштів на впровадження нових розробок, фінансова стабільність та наявність надійних фінансових партнерів;

г) активна участь персоналу в програмі, компетентність і професіоналізм, готовність до змін, гнучкість та цілісність бачення проблем.

11. Оберіть передумову, яка не визначає необхідність для підприємства підвищувати конкурентоспроможність, враховуючи її елементний склад:

а) вище керівництво підприємства має бути повністю відданим ідеям програми;

б) на всіх організаційних рівнях повинно забезпечуватися повне розуміння цілей та завдань програми;

в) програма має відповідати політичній та соціально-економічній ситуаціям в країні;

г) програма повинна бути підкріпленою практичним та нескладним інструментарієм для вимірювання та оцінювання досягнутих результатів, а також консультаційним забезпеченням.

12. Який з етапів є першим у розробці програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?

а) формулювання стратегій реалізації програми;

б) визначення та впорядкування пріоритетності цілей;

в) оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів;

г) планування дій і визначення фаз програми.

13. На якому етапі здійснюється постадійна декомпозиція процесу реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?

- а) формулювання стратегій реалізації програми;
- б) визначення та впорядкування пріоритетності цілей;
- в) оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів;
- г) планування дій і визначення фаз програми.

14. Оберіть інструмент, який не використовується у структуруванні програми підвищення конкурентоспроможності підприємства:

- а) дерево ризиків;
- б) SWOT-аналіз;
- в) дерево вартості;
- г) матриця відповідальності.

15. Який з етапів є завершальним у розробці програми підвищення конкурентоспроможності підприємства?

- а) формулювання стратегій реалізації програми;
- б) визначення та впорядкування пріоритетності цілей;
- в) оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів;
- г) планування дій і визначення фаз програми.

16. На якому етапі програми підвищення якості продукції розробляється технічний та робочий проекти?

- а) підготовка до розроблення програми;
- б) розроблення програми;
- в) впровадження програми;
- г) оцінювання ефективності програми.

17. Які фактори не слід враховувати при розробленні і впровадженні програми підвищення якості продукції підприємства?

- а) досвід вітчизняних та зарубіжних підприємств з управління якістю продукції і підвищення ефективності виробництва;
- б) останні досягнення науки і техніки;
- в) вибори в органи виконавчої влади та місцевого самоврядування;
- г) можливість широкої автоматизації та механізації всіх процесів і використання обчислювальної техніки.

18. Які елементи не є обов'язковими при складанні структурної схеми конкурентної стратегії підприємства?

- а) розробка власних форм бухгалтерських документів;
- б) визначення місії і цілей підприємства;
- в) альтернативність стратегічних рішень;
- г) коригування, виконання та контроль стратегії.

19. Який з етапів є завершальним у розробці і реалізації конкурентної стратегії підприємства?

- а) визначення місії та стратегічних цілей функціонування підприємства;
- б) визначення мети стратегічного позиціонування конкурентного статусу підприємства;
- в) організаційно-економічна реалізація конкурентної стратегії;
- г) контроль реалізації, оцінювання ефективності та вдосконалення конкурентної стратегії.

20. Оберіть типові стратегії досягнення конкурентних переваг під час реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства:

а) фінансового, матеріально-технічного, інвестиційно-інноваційного та інтелектуально-кадрового забезпечення;

б) скорочення витрат, підвищення ліквідності та платоспроможності, оптимізація кадрового складу, збільшення частки на ринку;

в) лідерство за витратами, широка диференціація, оптимізація витрат, охоплення цільового сегмента ринку;

г) оптимізації операційних витрат, підвищення прибутковості, адаптація до конкурентного середовища, поліпшення мотивації праці, підвищення рівня відповідальності.

Практичні завдання

Завдання 1

На ринку мийних засобів зосереджено три великі підприємства. Дані про них згруповано у таблиці.

Завдання:

- визначити конкурентні позиції підприємств на ринку;
- розробити програму підвищення конкурентоспроможності підприємства, обравши напрямками показники діяльності підприємств у наведеній таблиці.

Вихідні дані для визначення конкурентних стратегій підприємства

Показники	Бали						Значимість показників
	0-5	6-20	21-40	41-60	61-80	81-100	
Рентабельність підприємства			☆	⊗	⊙		0,25
Ефективність маркетингу			⊗	⊙	☆		0,20
Темпи зростання частки ринку			⊙	☆	⊗		0,15
Рівень використання виробничих потужностей			☆	⊗ ⊙			0,05
Рівень якості продукції				⊗	☆	⊙	0,30
Рівень собівартості продукції				⊙	☆	⊗	0,05

Примітка: ⊗ – підприємство 1, ☆ – підприємство 2, ⊙ – підприємство 3.

Література: 1-3, 5, 6, 11, 12, 17-20, 25, 26, 29-31, 34-41, 45-62.

Тема 12. Обґрунтування вибору стратегії як інструмента управління конкурентоспроможністю підприємства