Міністерство освіти і науки України

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту

Управління конкурентоспроможністю підприємства

Освітня програма «Менеджмент»

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ І ЗАВДАННЯ

для виконання індивідуальних завдань здобувачами вищої освіти першого (бакалаврського) рівня денної форми навчання зі спеціальності 073 “Менеджмент”

Львів 2021

Укладач: д.е.н., проф. Колодійчук В.А.

Управління конкурентоспроможністю підприємства

для виконання індивідуальних завдань
здобувачами вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
денної форми навчання
зі спеціальності 073 “Менеджмент”

Рекомендовано до друку навчально-методичною радою
факультету економіки та менеджменту
Львівського національного університету ветеринарної медицини
та біотехнологій ім. С.З. Гжицького

Протокол № _____
«___» серпня 2021 р.

Зміст

Вступ……4
Розподіл навчальних занять за розділами дисципліни……5
Вихідні дані до завдання «Методика бенчмаркінгового аналізу конкурентоспроможності підприємств»…….7
Методика бенчмаркінгу у системі конкурентоспроможності……8
Перелік індивідуальних теоретичних питань..……...13
Бібліографічний список……....14

ВСТУП

Предметом навчальної дисципліни є закономірності, принципи, методи та функції управління конкурентоспроможністю підприємства.

Метою вивчення дисципліни є формування у майбутніх менеджерів сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі аграрного менеджменту, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень, що сприяють конкурентоспроможності підприємства.

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування у студентів необхідних компетентностей:

загальні компетентності:

- здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;
- здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями, генерувати нові ідеї;
- здатність виявляти ініціативу та підприємливість, визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків;
- знання та розуміння предметної сфери фахової діяльності;
- здатність працювати в команді та автономно, навички міжособистісної взаємодії;
- здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

фахові компетентності:

- здатність сприймати нову інформацію й інтерпретувати її в контексті вже засвоєної управлінської інформації;
- здатність логічно і послідовно передавати отримані базові знання предметної області менеджменту;
- здатність визначати вплив операційного менеджменту на результати господарської діяльності суб'єктів ринку;
- здатність провадити управлінську діяльність в умовах невизначеності;
- здатність до розуміння функціонування та використання сучасних інформаційних систем підтримки управлінських

рішень та розроблення рекомендацій щодо підвищення їх ефективності;
- здатність удосконалювати управлінську діяльність суб'єкта господарювання;
- здатність критично аналізувати і узагальнювати концепції, положення предметної області сучасного управління.

Програмні результати навчання

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен бути здатним продемонструвати такі результати навчання:

знати:
- сутність основних понять і категорій менеджменту та управління;
- особливості процесу управління в аграрній сфері економіки;
- особливості галузі сільського господарства;
- організаційну структура управління агропромислового комплексу;
- особливості процесу управління в різних організаційно-правових формах господарювання.

вміти:
- використовувати набуті теоретичні знання на практиці;
- оцінка взаємозв'язків між основними галузями сільськогосподарського виробництва (рослинництва і тваринництва);
- прийняття рішень з врахуваннях особливостей галузі сільського господарства;
- використовувати надані державними органами управління – можливості підвищення ефективності аграрного виробництва;
- орієнтуватись в питаннях матеріального та технічного забезпечення виробничого процесу;
- застосовувати методи стимулювання працівників сільськогосподарського виробництва;
- вести правильну кадрову політику;
- виконувати передбачені елементи економічних досліджень на місцях своєї роботи;
- користуватися рекомендованою літературою;
- звертатися до спеціальних періодичних видань протягом всієї трудової діяльності.

Розподіл навчальних занять за розділами дисципліни, годин

Назви розділів	усього	лекції	практичні заняття	самостійна робота
Тема 1. Сутність і значення конкуренції	13	4	4	6
Тема 2. Конкурентоспроможність підприємства	13	2	4	6
Тема 3. Конкурентне середовище підприємства	13	2	4	6
Тема 4. Конкурентні переваги	13	2	4	6
Тема 5. Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства	13	2	6	6
Тема 6. Організаційно-економічне забезпечення системи управління конкурентоспроможністю підприємства	13	2	4	6
Тема 7. Обґрунтування вибору стратегії як інструменту управління конкурентоспроможністю підприємства	12	2	6	6
Усього годин	**90**	**16**	**32**	**42**

ВИХІДНІ ДАНІ ДО ЗАВДАННЯ

«Методика бенчмаркінгового аналізу конкурентоспроможності підприємств»

Таблиця 1

Експертна оцінка характеристик конкурентоспроможності послуг підприємств з міжнародних перевезень

№ Варіанту / № показника з/п		1		2		3		4		5		6	
		об'єкт дослідження	конкурент	об'єкт дослідження	конкурент	об'єкт дослідження	конкурент	об'єкт дослідження	конкурент	об'єкт дослідження	конкурент	об'єкт дослідження	конкурент
Репутація туристичної фірми	**1**	3	4	5	4	5	3	4	5	5	4	3	4
Якість туристичних послуг	**2**	5	2	5	5	4	5	4	5	4	5	3	4
Різноманітність пропозицій послуг	**3**	4	3	4	5	5	4	5	4	5	3	5	5
Ціна послуг	**4**	5	5	4	5	5	4	4	4	3	4	5	4
Рівень обслуговування	**5**	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4
Логістичний сервіс міжнародних перевезень	**6**	3	3	4	4	5	3	4	5	5	3	4	4
Реклама	**7**	5	3	3	5	5	5	4	5	4	3	5	5
Транспортне обслуговування	**8**	5	3	3	5	5	3	3	4	5	5	5	5

Продовження табл. 1

№ з/п	№ Варіанту															
	7		8		9		10		11		12		13		14	
	об'єкт дослідження	конкурент	об'єкт дослідження	конкурент	об'єкт дослідження	конкурент	об'єкт дослідження	конкурент	об'єкт дослідження	конкурент	об'єкт дослідження	конкурент	об'єкт дослідження	конкурент	об'єкт дослідження	конкурент
1	5	4	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	3	5
2	4	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4
3	5	4	5	4	4	4	5	3	3	4	3	4	4	3	5	3
4	4	5	3	3	5	5	3	4	4	5	4	5	4	3	5	3
5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	3	5	5	3	4	4	4
6	5	5	3	3	5	3	4	3	3	4	4	5	3	4	3	5
7	5	4	5	4	4	3	3	5	5	5	3	4	4	3	4	5
8	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	3	4	4	3	3	5

МЕТОДИКА БЕНЧМАРКІНГУ У СИСТЕМІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

У табл. 2 представлена експертна оцінка для ТзОВ «Камаз-Транс-Сервіс» та найбільш сильного конкурента в м. N – фірми «Азурит».

Вихідні дані

Таблиця 2

Експертна оцінка характеристик конкурентоспроможності послуг підприємств з міжнародних перевезень

№	Фактори, що оцінюються	Експертна оцінка, бал	
		Турфірма «Камаз-Транс-Сервіс»	ПФ «Азурит»
1	Репутація туристичної фірми	5	4
2	Якість туристичних послуг	5	5
3	Різноманітність пропозицій послуг	5	3
4	Ціна послуг	4	4
5	Рівень обслуговування	5	5
6	Логістичний сервіс міжнародних перевезень	5	5
7	Реклама	4	3
8	Транспортне обслуговування	5	3

Необхідно провести бенчмаркінговий аналіз діяльності туристичних фірм за запропонованими факторами.

Методика та приклад розрахунку

1. За даними таблиці будуємо «павутиння» бенчмаркінгу (рис. 1), яке складається з концентричних кіл, що поділені на рівні сектори променями. Кількість променів відповідає кількості характеристик конкурентоспроможності послуг туристичної фірми

2. Розраховуємо сумарну кількість балів для кожної туристичної фірми (табл. 3) та проведемо їх порівняння.

Таблиця 3

Сумарна експертна оцінка характеристик конкурентоспроможності послуг туристичних фірм

№	Фактори, що оцінюються	Експертна оцінка, бал	
		Турфірма «Камаз-Транс-Сервіс»	ПФ «Азурит»
Всього балів		38	32

Послуги з надання міжнародних перевезень ТзОВ «Камаз-Транс-Сервіс» у цілому випереджають послуги ПФ «Азурит» (38 балів-32 бали = 6 балів).

3. Проаналізуємо основні характеристики, які забезпечують переваги об'єкту дослідження.

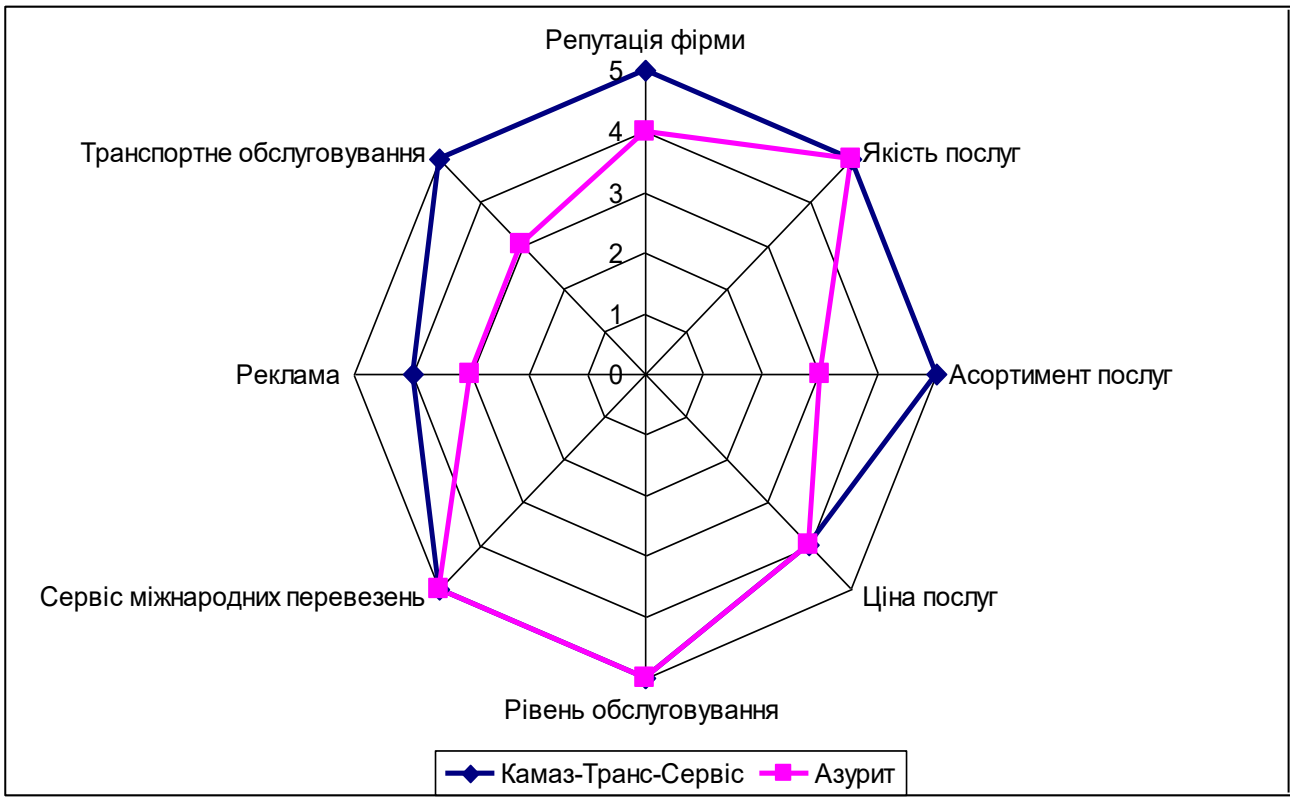

Рис. 1. Бенчмаркінгове «павутиння» конкурентоспроможності послуг підприємств з міжнародних вантажних перевезень

Основними характеристиками, які забезпечують перевагу послуг з міжнародних вантажних перевезень є репутація, асортимент послуг, реклама, транспортне обслуговування. Однакові

значення мають такі характеристики: якість послуг, ціна, рівень обслуговування, сервіс міжнародних перевезень.

4. Бенчмаркінг необхідно розглядати як процес постійного дослідження оптимальних критичних досягнень, якими характеризується найвища конкурентоспроможність. Це сприяє інтенсивному удосконаленню результативності підприємств методом систематичного порівняння.

Розрахуємо площі фігур, які утворилися в результаті з'єднання значення критеріїв, для більш поглибленого аналізу конкурентоспроможності послуг з міжнародних вантажних перевезень.

$$S = \pi \cdot R^2 \tag{1}$$

де π – математична константа, що виражає відношення довжини кола до довжини її діаметру, $\pi \approx 3{,}14$;

R – радіус; максимальне значення шкали оцінок.

Площа фігури для ТзОВ «Камаз-Транс-Сервіс»:

$$S_{Камаз-Транс-Сервіс} = \pi \cdot R_{сер}^2, \text{ умовних квадратних одиниць} \tag{2}$$

$$R_{сер} = \frac{\sum балів}{n} \tag{3}$$

$R_{сер}$ – середній радіус.

$\sum балів$ – сумарна експертна оцінка підприємства.

n – кількість факторів, що оцінюються.

$$R_{сер} = \frac{38}{8} = 4{,}75$$

$$S_{Камаз-Транс-Сервіс} = 3{,}14 \cdot 4{,}75^2 = 70{,}85 \text{ умовних квадратних одиниць}$$

Площа фігури ПФ «Євромандри»:

$$S_{Азурит} = \pi \cdot R_{сер}^2 \text{, умовних квадратних одиниць} \quad (4)$$

$$R_{сер} = \frac{32}{8} = 4$$

$$S_{Азурит} = 3{,}14 \cdot 4^2 = 50{,}24 \text{ умовних квадратних одиниць}$$

5. Визначаємо співвідношення площ фігур конкурентів в абсолютному та відсотковому вираженні та розраховуємо відставання одного підприємства від іншого.

$$\frac{S_{Азурит}}{S_{Камаз-Транз-Сервіс}} = \frac{50{,}24}{70{,}85} = 0{,}71 \text{ або } 71\% \quad (5)$$

ПФ «Азурит» відстає від ТзОВ «Камаз-Транс-Сервіс» за розглянутими критеріями на 29 % (100% – 71%).

6. Розраховуємо площу всього кола, вважаючи, що цей показник є значенням всього ринку туристичних послуг.

$$S_{кола} = \pi \cdot R^2 = 3{,}14 \cdot 5^2 = 78{,}5 \text{ умовних квадратних одиниць} \quad (6)$$

7. Знайдемо співвідношення площ фігур конкурентів до площі всього кола в абсолютному та відсотковому виражені:

$$\frac{S_{Камаз-Транз-Сервіс}}{S_{кола}} = \frac{70{,}85}{78{,}5} = 0{,}90 \text{ або } 90\% \quad (7)$$

Відповідно 10 % переваг (100% – 90%) не вистачає для ТзОВ «Камаз-Транс-Сервіс» для максимального розвитку і конкурентного переважання.

$$\frac{S_{Азурит}}{S_{кола}} = \frac{50{,}24}{78{,}5} = 0{,}64 \text{ або } 64\% \quad (8)$$

ПФ «Азуріт» 36 % (100% – 64 %) переваг не вистачає для максимального розвитку і конкурентного переважання.

8. Необхідно зробити висновок, щодо конкурентних переваг не вистачає досліджуваним підприємствам для повної переваги на ринку.

Висновок: проведений бенчмаркінговий аналіз конкурентоспроможності ТзОВ «Камаз-Транс-Сервіс» у порівнянні з ПФ «Азурит» у сфері надання послуг з міжнародних вантажних перевезень показав:

- переважання ТзОВ «Камаз-Транс-Сервіс» за основними характеристиками: репутація, асортимент послуг, реклама, транспортне обслуговування;
- відставання ПФ «Азурит» за розглянутими критеріями на 29 %, виходячи з розрахунку площ бенчмаркінгового «павутиння»;
- наявність резервів для досягнення максимальної конкурентоспроможності та покращення послуг ТзОВ «Камаз-Транс-Сервіс» становить 10%, ПФ «Азурит» – 36%.

Отримані результати можуть бути покладені в основу розробки та корегування маркетингової стратегії досліджуваних підприємств.

Перелік індивідуальних теоретичних питань

1. Оцінка рівня конкурентноспроможності у сучасній Україні.
2. Оперативне реагування на зміни в зовнішньому середовищі як необхідна умова конкурентноспроможності організації.
3. Аналіз видів конкуренції.
4. Позитивна і негативна роль конкуренції.
5. Сутність конкурентної політики України.
6. Законодавча регламентація конкурентних відносин в Україні.
7. Дуалістичний зв'язок основних категорій теорії конкуренції.
8. Характеристика конкурентного середовища в Україні.
9. Взаємозв'язок сталості і розвитку підприємства.
10. Умови адаптації підприємства до змін конкурентного середовища.
11. Показники визначення конкурентної позиції підприємства.
12. Властивості конкурентних переваг підприємства.
13. Фактори впливу на конкурентні переваги підприємства.
14. Принципи формування конкурентних переваг.
15. Етапи формування нових конкурентних переваг.
16. Наукові підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.
17. матричні методи оцінки конкурентоспроможності.
18. Факторно-функціональний аналіз оцінки конкурентоспроможності підприємства.
19. Показники кількісної оцінки прояву результатів синергетичного ефекту.
20. Принципи оцінки стратегічного потенціалу підприємства.
21. Методика оцінки конкурентних переваг підприємства.
22. Конкурентні стратегії виробничих підприємств.
23. Вибір стратегії фінансування підприємств
24. Стратегічний план підприємства.
25. Стратегії лідерства підприємства.

Бібліографічний список

1. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник / П’ятницька Г.Т., П’ятницька Н.О., Шумська С.С., Федорченко Н.В., Гелич А.О., П’ятницький Д.В. За заг. ред. д-р. екон. наук., проф. Г.Т. П’ятницької. — К.: Видавничий дім «Кондор», 2017. — 700 с.
2. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 312 с.
3. Котельников Д. І. Управління конкурентоспроможністю: [навч. посіб.] /
Д. І. Котельников, С. М. Задорожна. – К.: Видавничий Дім “Слово”, 2004. – 168 с.
4. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоздатністю організації : [підручник] / Р. А. Фатхутдінов, Г. В. Осовська. – К. : Кондор, 2009. – 470 с.

Допоміжна література

1. Войчак А. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А. В Войчак, Р. В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – №2. – С. 50-53.
2. Герчанівська С., Рапіцький Т. До питання управління конкурентоспроможністю підприємства / С. Герчанівська, Т Рапіцький // Галицький економічний вісник. – 2011. – №3(32). – с.103-107.
3. Дикань В. Л. Стратегічне управління конкурентоспроможністю як чинник інноваційного розвитку підприємства / В. Л. Дикань // Маркетинг: теорія і практика. – Луганськ, 2010. – №16. – С. 55–58.
4. Гарачук Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 2. – С. 60–65.
5. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. – К.: Центр навч. л-ри, 2006. – 384 с.
6. Економіка і фінанси підприємства: навч. посіб. / Л. М. Степасюк, Н. М. Суліма, О. В. Велічко; за ред.. В. К. Збарського і Мацибори. – К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2013. – 335 с.
7. Зіміна Г. К. Стандартизація систем управління якістю, згідно зі стандартами серії ISO 9000 – 2000. – К.: ШАУЗ, 2009. – 255 с.

8. Колодійчук В.А. Особливості оцінки конкурентоспроможності ветеринарних препаратів / В.А. Колодійчук, Г.Д. Гарвас // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького: Серія "Економічні науки", 2019. – Т.21. – №93. – С. 92-95.https://doi.org/10.32718/nvlvet-e9318
9. Колодійчук В.А. Рівень забезпечення функціональних складників конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі (на прикладі Львівської області) / В.А. Колодійчук // Організаційно-економічний механізм підвищення соціально-економічної ефективності функціонування АПК Західного регіону України / Колективна монографія / за заг. ред. П.С . Березівського. – Львів: Український бестселер, 2011. – С. 386-402.
10. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.
11. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. – К.: Зовнішня торгівля, 2003. – 301 с.
12. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 2008. – 390 с.
13. Сладкевич В. П., Чернявский А. Д. Сучасний менеджмент організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. – К.: МАУП, 2007. – 488 с.
14. Сумець О. М. Оцінка конкурентоспроможності сучаного промислового підприємства: навч.-практ. посіб. / О. М. Сумець, О. Є. Сомова, Є. Ф. Пєліхов. – К.: «Вид. дім «Професіонал», 2009. – 280 с.
15.Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. – Тернопіль: Екон. думка, 2008. – 570 с.
16.Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М, 2005 – 312 с.
17.Чернявський А. Д. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. – К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2011. – 234 с.

Інформаційні ресурси

Джерелами інформаційних ресурсів вивчення дисципліни є:

Інтернет-ресурси:

1. Бізнес-інформ: Науковий журнал. Електронний ресурс: https://www.business-

inform.net/article/?year=2019&abstract=2019_12_0_408_414
2. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Підручник. Електронний ресурс: https://ndc-ipr.org/media/ndc_old/documents/Tishtnrj-Kizim-Pidryz.pdf
3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Електронний ресурс:https://financeworld.com.ua/ocinka-ta-metodi-ocinki-konkurentospromozh nosti-pidpriyemstva/

Для нотаток