

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту**

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Управління конкурентоспроможністю підприємства

Освітньо-професійна програма	Менеджмент та безпека бізнесу
Рівень вищої освіти	перший (бакалаврський)
Код та назва галузі знань	07 «Управління та адміністрування»
Код та назва спеціальності	073 «Менеджмент»
Вид дисципліни	обов'язкова
Мова викладання	українська
Викладач	кандидат технічних наук Леськів Галина Зіновіївна galuna.leskiv2015@ukr.net ID: 949 428 5122 Пароль: 741951

**Львів
2024 рік**

Розроблено кандидатом технічних наук, доцентом кафедри Леськів
Галиною Зіновіївною _____

(підпис)

Силабус розглянутий на засіданні кафедри менеджменту (Протокол № 2
від 29 серпня 2024 р.)

ХАРАКТЕРИСТИКА ДИСЦИПЛІНИ

Семестр навчання	7-й семестр
Обсяг (у кредитах ЄКТС/годинах)	4 кредити / 120 годин, з яких 48 години аудиторних занять
Анотація	Тема 1. Теоретичні основи конкуренції Зміст і поняття конкуренції. Види конкуренції. Основні закони конкуренції. Рушійні сили ринку; причини змін на ринку та умов конкуренції. Концептуальні основи вивчення курсу: теорія ринку; теорія конкуренції і конкурентних переваг; теорія поведінки споживача; концепція стратегічного управління; концепція управління якістю; концепція управління сучасною організацією; загальна теорія систем. Характеристика конкурентного середовища фірми, його склад та структура. Типи ринкових економічних моделей та відповідне їм конкурентне середовище. Модель „п’яти сил” М.Портера та її складові як основні чинники конкурентного середовища. „Шостий” чинник конкурентного середовища – державна політика в сфері регулювання конкуренції. Закони й підзаконні акти, що регулюють рівень конкуренції в Україні. Органи державної влади, що здійснюють регулювання. Чинники, що впливають на силу конкурентної боротьби. Оцінка інтенсивності конкуренції. Методики оцінки інтенсивності конкуренції. Методики оцінки інтенсивності конкуренції: за розподілом ринкових часток між конкурентами; за темпами зростання ринку; за рентабельністю ринку. Тема 2. Конкурентоспроможність продукції Конкурентоспроможність продукції як уособлення конкурентоспроможності фірми. Чинники, що визначають конкурентоспроможність товару на ринку. Зовнішні (неконтрольовані) чинники – фіскальна і кредитно-грошова політика, законодавство, ринкова кон’юнктура, розвиток споріднених і підтримуючих галузей, параметри попиту. Внутрішні (контрольовані) чинники – організаційна та виробнича структура управління, професіональний та кваліфікаційний рівень управлінських кадрів, система технологічного оснащення, якість ресурсного забезпечення, система збуту продукції. Нетоварні чинники – реклама, рівень після продажного обслуговування, репутація виробника. Товарні чинники – якість виробу, виробничі витрати. Оптимізація співвідношення ціни, якості та обслуговування як основна мета управління конкурентоспроможністю товару. Система управління виробничими витратами: складові виробничих витрат, основні напрями та засоби скорочення витрат на виробництво. Система управління якістю: складові якості, основні напрями та засоби підвищення якості. Сертифікація продукції. Використання стандартів серії ISO-9000 при вдосконаленні систем управління якістю. TQM як провідна концепція управління якістю. Показники конкурентоспроможності продукції: одиничні, групові, інтегральний. Методики кількісної оцінки конкурентоспроможності продукції: оцінка корисного ефекту

(функціональної ефективності) об'єкта; обчислення сукупних затрат за життєвим циклом об'єкта; розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності продукції; інші підходи та методики.

Тема 3. Конкурентоспроможність підприємства

Багатозначність трактувань поняття „конкурентоспроможність”. Еволюція поглядів на роль і засоби управління конкурентоспроможністю. Ідентифікація конкурентоспроможності фірми як внутрішньої/зовнішньої характеристики, абсолютного/відносного показника (за сферою формування, сферою реалізації). Параметри, показники, вимірювачі конкурентоспроможності. Оцінка конкурентоспроможності підприємства.

SWOT-аналіз та його застосування у діагностиці конкурентоспроможності фірми.

Тема 4. Конкурентні стратегії

Роль і місце конкурентної стратегії у системі стратегічного управління організацією. Співвідношення та взаємозв'язок конкурентних стратегій організації з продуктовими, ресурсними, функціональними та іншими видами стратегій.

Типологія стратегій. Загальні стратегії конкуренції за класифікацією М.Портера (найменші сукупні витрати, диференціація, зосередження). Доповнення та розвиток підхода Портера: базові стратегії конкуренції (зниження собівартості, диференціація продукту, сегментування ринку, впровадження інновацій, негайне реагування на потреби ринку). Стратегії ринкової конкуренції за класифікацією Ф.Котлера (концентрація зусиль на задоволенні споживача, концентрація зусиль на рекламі продукції, концентрація зусиль на відносинах з конкурентами). Варіанти стратегій конкуренції за П. Друкером. Наступальні та захисні стратегії. Основні теорії стратегій конкурентної боротьби: М. Портер, Х. Фрізевинкель, Л. Г. Раменський. Диференціація ринкових ніш. Цикл життя фірми. Основні складові стратегії забезпечення конкурентоспроможності: товарно-ринкова стратегія, ресурсно-ринкова стратегія, технологічна стратегія, інтеграційна стратегія, інвестиційно-фінансова стратегія, соціальна стратегія, управлінська стратегія.

Тема 5. Особливості формування та управління конкурентоспроможністю організацій різних типів

Конкурентна стратегія фірми-віолента (стратегії зниження собівартості продукції). Конкурентні стратегії фірми-патієнта (стратегії диференціації продукції та стратегія сегментування ринку). Конкурентні стратегії фірми-експлерента (стратегія впровадження новинок). Стратегії підприємств-комутантів (негайного реагування на потреби ринку). Сучасна бізнес-організація як складна виробничо-комерційна система. Типологія організацій за ознакою орієнтації (організації, що орієнтовані на виробництво, продукт, продаж, споживача, соціальну відповідальність) та відповідні підходи до управління

конкурентоспроможністю. Типологія організацій за ознакою взаємодії із зовнішнім середовищем (механістична та органічна організації) і відповідні підходи до управління конкурентоспроможністю. Типологія організацій за ознакою внутрішньої взаємодії підрозділів (традиційна, дивізійна та матрична організації) та відповідні підходи до управління конкурентоспроможністю. Типологія організацій за ознакою розміру (великі, середні, малі організації) та відповідні підходи до управління конкурентоспроможністю.

Тема 6. Конкурентні переваги і конкурентні ходи

Конкурентна боротьба: її сутність та ознаки. Фактори успіху у конкурентній боротьбі, ключові компетенції, конкурентні переваги фірми. Ступінь задоволення споживача як ключовий аспект, що визначає успіх у конкурентній боротьбі. Основні чинники задоволення споживача: якість, рівень обслуговування, цінність. Сутність конкурентних переваг. Теорія конкурентних переваг. Види та джерела конкурентних переваг. Продуктивність, якість, гнучкість та інновації як специфічні стадії еволюції конкурентних переваг протягом ХХ ст.

Взаємозв'язок базової стратегії конкуренції і ключових конкурентних переваг. Теорія ігор та поняття конкурентних ходів. Типи ринків та відповідні їм набори варіантів конкурентних ходів. Загрозливі ходи. Захисні ходи. Наступальні ходи. Конкурентний статус фірми: концепція І.Ансоффа та її розвиток.

Тема 7. Формування внутрішніх ключових компетенцій.

Значення ключових компетенцій при забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Ключові компетенції в області розробок та маркетингу. Здійснення НДДКР власними силами. Пошук перспективних наукових розробок. Створення ефективних збутових систем. Маркетингові комунікації, як інструмент забезпечення високої конкурентоспроможності. Головні аспекти забезпечення конкурентоспроможності фірми. Виробничий аспект: номенклатура й асортимент товару, якість продукції, характер технології, масштаби виробництва, безпечність основними видами ресурсів, якість ресурсів, гнучкість виробництва. Маркетинговий аспект: дослідження й прогнозування ринку, система просування та збуту товарів, ціноутворення, рекламна діяльність, обслуговування споживачів. Фінансовий аспект: ступінь ліквідності, активність, дохідність, платоспроможність фірми, залучення зовнішніх фінансових ресурсів, інвестування наявних коштів, загальний фінансовий стан фірми. Інноваційний аспект: здійснення НДДКР власними силами, використання запозичених результатів НДДКР, ступінь оновленості продукції, технології, ступінь використання інформаційних технологій. Організаційно-культурний аспект: комунікації та процедури. Управлінський аспект: тип ОСУ, гнучкість і раціональність ОСУ, стиль і мета управління, адапційні можливості, гнучкість і гомеостатичність фірми.

Тема 8. Розробка та забезпечення реалізації програм

	підвищення конкурентоспроможності Концепція розробки та основні елементи програми підвищення конкурентоспроможності. Зовнішні і внутрішні передумови, що визначають необхідність розробки програм: необхідність змін у стані організації та їх усвідомлення керівництвом, наявність відповідної організаційної стратегії, чітко визначені цілі, відповідний тип мислення менеджера. Основні етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності: визначення і впорядкування пріоритетності цілей; конкретизація цілей і діагностика ресурсних та часових обмежень.
Мета вивчення дисципліни	полягає у формуванні у майбутніх фахівців ґрунтовних знань з управління конкурентоспроможністю та практичних навичок для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення її рівня та формування конкурентних переваг підприємств в умовах ринкового середовища.

ПРОГРАМНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Програмні компетентності вивчення дисципліни	<u>Загальні компетентності:</u> - здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях (ЗК 04); - знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності (ЗК 05). <u>Спеціальні компетентності:</u> - здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища (ЗК 02); - здатність визначати перспективи розвитку організації (СК 03).
Очікувані результати навчання	Реалізація мети викладання дисципліни передбачає формування у здобувачів вищої освіти очікуваних результатів навчання. Здобувачі вищої освіти повинні знати: – способи пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень; – основні конкурентні переваги та способи їхнього досягнення конкретним підприємством в залежності від ситуації, що складається; – базові різновиди конкурентних стратегій, основні типи ринків та відповідні їм ефективні стратегії конкуренції. Здобувачі вищої освіти повинні вміти: – виявляти проблеми та обґрунтовувати управлінські рішення; – визначати загрози організації, оцінювати їх дестабілізуючий вплив та наслідки; – використовувати сучасні безпекові механізми держави для захисту інтересів підприємства; – здійснювати аналіз конкурентних переваг, якими володіє підприємство, та визначати ті, що мають бути досягнутими в майбутньому для поліпшення його конкурентоспроможності; – виконувати розрахунки, що пов'язані з оцінкою ступеню інтенсивності конкуренції; здійснювати розрахунки щодо обґрунтування організаційно-технічних рішень, що спрямовані на підвищення якості продукції і продуктивності виробництва

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Теми занять	Кількість годин						Види навчання	Методи контролю
	денна			заочна				
	л.	п.	с.р.	л.	п.	с.р.		
Тема 1. Теоретичні основи конкуренції	2	2	11	-	-	15	лекції, дискусії, обговорення, ситуаційні завдання	усні відповіді у формі «сократівських бесід», тестування, обговорення конкретних ситуацій, вирішення практичних завдань
Тема 2. Конкурентоспроможність продукції	2	4	9	2	-	13	лекції, дискусії, обговорення, розрахункові задачі та ситуаційні завдання	усні відповіді у формі «сократівських бесід», тестування, обговорення конкретних ситуацій, вирішення практичних завдань
Тема 3. Конкурентоспроможність підприємства	2	6	7	2	2	11	лекції, дискусії, обговорення, розрахункові задачі та ситуаційні завдання	усні відповіді у формі «сократівських бесід», тестування, обговорення конкретних ситуацій, вирішення практичних завдань
Тема 4. Конкурентні стратегії	2	4	9	2	2	11	лекції, дискусії, обговорення, розрахункові задачі та ситуаційні завдання	усні відповіді у формі «сократівських бесід», тестування, обговорення конкретних ситуацій, вирішення практичних завдань
Тема 5. Особливості формування та управління конкурентоспроможністю організацій різних типів	2	4	9	2	2	11	лекції, дискусії, обговорення, розрахункові задачі та ситуаційні завдання	усні відповіді у формі «сократівських бесід», тестування, обговорення конкретних ситуацій, вирішення практичних завдань
Тема 6. Конкурентні переваги і конкурентні ходи	2	4	9	-	-	15	лекції, дискусії, обговорення, розрахункові задачі та ситуаційні завдання	усні відповіді у формі «сократівських бесід», тестування, обговорення конкретних ситуацій, вирішення практичних завдань
Тема 7. Формування внутрішніх	2	4	9	-	-	11	лекції, дискусії, обговорення,	усні відповіді у формі «сократівських бесід», тестування, обговорення

ключових компетенцій							розрахункові задачі та ситуаційні завдання	конкретних ситуацій, вирішення практичних завдань
Тема 8. Розробка та забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності	2	4	9	-	2	13	лекції, дискусії, обговорення, розрахункові задачі та ситуаційні завдання	усні відповіді у формі «сократівських бесід», тестування, обговорення конкретних ситуацій, вирішення практичних завдань

ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАННЯ І КОНТРОЛЮ

Відвідування занять	відвідування лекційних та практичних занять є обов'язковим. Порухення академічної доброчесності під час проведення занять не допускається.
Місце проведення занять	заняття проводяться в аудиторіях Інституту управління, психології та безпеки згідно затвердженого розкладу. При запровадженні дистанційної або змішаної форми навчання в Інституті заняття проводяться з використанням платформи ZOOM згідно затвердженого розкладу
Місце проведення консультацій	Згідно затвердженого графіку консультацій. При запровадженні дистанційної форми навчання в Інституті консультації надаються у визначений графіком час з використанням платформи ZOOM
Відпрацювання пропущених занять	Пропущені практичні заняття, а також отримані під час їх проведення незадовільні оцінки здобувач вищої освіти може відпрацювати не пізніше як за один робочий день до проведення останнього практичного заняття з навчальної дисципліни у семестрі, у якому семестровий контроль передбачений у формі заліку. У разі відсутності здобувача вищої освіти на останньому практичному занятті з поважних причин, він має право відпрацювати це заняття упродовж тижня з дня усунення поважних причин, не пізніше як за два робочих дні до проведення екзамену. Основними формами індивідуального відпрацювання здобувачами вищої освіти пропущених занять або отриманих незадовільних оцінок є: – усно під час безпосереднього спілкування із науково-педагогічним працівником з питань, передбачених планом практичного заняття, яке було пропущене чи на якому була отримана незадовільна оцінка; – письмово або шляхом застосування технологій дистанційного навчання у формі розв'язання тестових завдань із питань теми пропущеного навчального заняття чи заняття, на якому була отримана незадовільна оцінка. Відпрацювання здійснюється у ауд. 210, корпус 5 (кабінет кафедри менеджменту) згідно затвердженого графіку. У випадку запровадження дистанційної форми навчання в Інституті можливе відпрацювання пропущених занять з використанням платформи ZOOM.
Допуск до підсумкового контролю	Формою підсумкового контролю є екзамен. Підсумковий контроль у формі екзамену проводиться після проведення всіх видів навчальних занять, передбачених робочою

	навчальною програмою відповідної освітньої компоненти згідно з розкладом. Оцінювання здійснюється за результатами накопичення балів поточного контролю (аудиторної – до 40 балів та самостійної роботи – до 10 балів)
Система оцінювання	Оцінювання теоретичних знань та практичних навичок здобувачів протягом навчального семестру відбувається за результатами усних відповідей на практичних заняттях, тестування, розв'язання ситуаційних, аналітичних завдань та обговорення кейсів, вирішення практичних завдань, а також у процесі контролю самостійної роботи. Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних занять, самостійної роботи, індивідуальних завдань та має за мету перевірку рівня знань, умінь, навичок, цінностей та інших особистих якостей, засвоєних здобувачем вищої освіти. Поточне оцінювання виконаної здобувачем вищої освіти навчальної роботи здійснюється за національною шкалою та фіксується науково-педагогічним працівником у журналі обліку роботи академічної групи. Результати навчання з аудиторної роботи обчислюються за таким алгоритмом: – результат аудиторної роботи визначається як середній бал, помножений на коефіцієнт 8, та заокруглюється до цілого бала за математичними правилами; – середній бал дорівнює сумі усіх отриманих позитивних оцінок (балів), поділених на відповідну кількість, при цьому: а) мінімальна кількість оцінок має становити не менше 8 – у четвертому; б) якщо кількість отриманих оцінок менша за зазначену кількість оцінок, то кожна оцінка, якої не вистачає враховується як «нуль» балів; в) кількість позитивних оцінок, які перевищують визначену мінімально допустиму («додаткових») кількість оцінок, враховуються з коефіцієнтом 0,5, такий коефіцієнт застосовується з метою мотивування здобувачів вищої освіти до покращення результатів оцінювання за аудиторну роботу; г) невідпрацьовані «незадовільні» оцінки та пропущені навчальні заняття враховуються як «нуль» балів; е) відпрацювання усіх «незадовільних» оцінок та пропущених навчальних занять не є обов'язковим. У разі, якщо за результатами оцінювання аудиторної роботи сума накопичувальних балів перевищує 40 балів, то здобувачеві вищої освіти нараховується максимально допустимий результат – 40 балів відповідно. Формула розрахунку: $RAP = \frac{СОД}{(6 + КДО * 0,5 + КНО)} * 8, \text{ де}$ - RAP – результат аудиторної роботи; - СОД – сума отриманих оцінок у балах; - 6 – мінімальна кількість оцінок семестрі; - КДО – кількість «додаткових» оцінок; - КНО – кількість невідпрацьованих «незадовільних» оцінок та

	невідпрацьованих пропущених навчальних занять. Загальна кількість балів за самостійну роботу визначається як сума отриманих балів за виконання видів робіт, передбачених цією робочою програмою. Максимальна кількість балів за самостійну роботу становить 10 балів. Розподіл балів за темами наведений у робочій програмі дисципліни. Підсумковий контроль передбачений у формі екзамену. Оцінювання здійснюється за результатами накопичення балів поточного контролю (аудиторної – до 40 балів та самостійної робіт – до 10 балів) та підсумкового контролю (екзамену – до 50 балів). При цьому встановлюються максимальні суми балів: за виконання завдань у рамках аудиторної та самостійної роботи – не більше 50 балів та за виконання завдань, винесених на екзамен, – не більше 50 балів. У разі, якщо здобувач вищої освіти під час складання екзамену отримав менше 10 балів, екзамен вважається складеним на «нуль» балів.
Шкала та критерії оцінювання за шкалою ECTS	Відповідно до Положення про організацію освітнього процесу у Львівському державному університеті підсумкове оцінювання здійснюється за такою шкалою: 90 – 100 / відмінно / A; 80 – 89 / добре / B; 71 – 79 / добре / C; 71 – 70 / задовільно / D; 50 – 60 / задовільно / E; 26 – 49 / незадовільно / FX; 0 – 25 / незадовільно / F. Під час проведення контрольного заходу допускається користування здобувачами вищої освіти довідковими матеріалами та іншими джерелами інформації (програма, таблиці, бланки, тощо), визначеними викладачем. У разі використання здобувачем вищої освіти під час здійснення семестрового контролю недозволених джерел інформації він відсторонюється від виконання семестрового контролю, а на самій роботі, у випадку письмової форми контролю, науково-педагогічний працівник вказує причину та час відсторонення і за неї виставляється «0» балів, незважаючи на обсяг і зміст написаного

ЛІТЕРАТУРА ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

Основна література	1. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. 2. Андросова Т.В., Чернишова Л.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навчальний посібник у структурно-логічних схемах. Харків : ХДУХТ, 2019. 202 с. 3. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : колективна монографія. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
Методичне забезпечення	1. Гобела В. В. Програма навчальної дисципліни «Управління конкурентоспроможністю» для підготовки здобувачів освітнього ступеня бакалавр галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» Інституту управління, психології та безпеки та Центру післядипломної освіти заочного та

	дистанційного навчання. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. – 9 с. 2. Леськів Г.З., Робоча програма навчальної дисципліни «Управління конкурентоспроможністю» для підготовки здобувачів освітнього ступеня бакалавр галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» Інституту управління, психології та безпеки та Центру післядипломної освіти заочного та дистанційного навчання. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. – 16 с. 3. Леськів Г.З. Плани практичних занять з навчальної дисципліни «Управління конкурентоспроможністю» для підготовки здобувачів освітнього ступеня бакалавр галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» Інституту управління, психології та безпеки та Центру післядипломної освіти заочного та дистанційного навчання. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. – 24 с.
Інформаційні ресурси	1. Електронна бібліотека Львівського державного університету внутрішніх справ. URL: http://www2.lvduvs.edu.ua/elektronnyi-kataloh 2. Законодавство України. URL: https://zakon1.rada.gov.ua/laws/ 3. Інтернет-портал для управлінців. URL: http://www.management.com.ua - 4. Львівська національна наукова бібліотека України імені В. Стефаника: URL: http://www.lsl.lviv.ua/ 5. Львівський державний університет внутрішніх справ: URL: http://www2.lvduvs.edu.ua/ 6. Міністерство освіти і науки України. URL: https://mon.gov.ua/ua Он-лайн школа Premium Menegement. URL: https://premiummanagement.com