

Міністерство освіти і науки України

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять і самостійної роботи з дисципліни
**«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА
АВТОМОБІЛЬНОМУ ТРАНСПОРТІ»**

2021

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять і самостійної роботи з дисципліни
**«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА
АВТОМОБІЛЬНОМУ ТРАНСПОРТІ»**

для підготовки докторів філософії за спеціальністю «Менеджмент»

Затверджено
Методичною радою
університету
Протокол №
від «_____» _____ 20 р

Харків
ХНАДУ
2021

Укладачі Шинкаренко В.Г.

Кафедра менеджменту

ЗАГАЛЬНІ ВКАЗІВКИ

Методичні вказівки призначені для підготовки докторів філософії спеціальності «Менеджмент», які вивчають дисципліну «Управління конкурентоспроможністю на автомобільному транспорті».

Метою розробки методичних вказівок є закріплення студентами знань, одержаних на лекційних заняттях і придбання навичок вирішування конкретних практичних завдань.

В процесі вивчення дисципліни «Управління конкурентоспроможністю на автомобільному транспорті» передбачається виконання практичних робіт з відповідних тем курсу та самостійна робота докторів філософії. Для вирішення завдань потрібно опрацювати і вивчити лекційний матеріал та літературні джерела.

При проведенні практичних робіт передбачається індивідуальний характер виконання розрахунків. Вихідні дані для виконання практичних робіт видаються викладачем на відповідному занятті. В спеціальному зошиті повинні бути записані умови завдання, вихідні дані для її виконання, порядок виконання та результати розрахунків. Кожна розрахункова операція повинна мати назву, призначення та пояснення. Формули, які використовуються для розрахунків, повинні мати пояснення умовних позначень.

Кожне виконання роботи треба супроводжувати узагальнюючими висновками. Залік з кожної роботи здійснюється шляхом представлення в зошиті оформленої згідно з вимогами практичної роботи та співбесіди викладача зі студентом у процесі проведення аудиторних занять. Складання заліку з усіх практичних завдань є необхідною умовою допуску студента до іспиту з курсу.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1

ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТП З ВИКОРИСТАННЯМ МЕТОДУ РАДАРУ

Мета: набуття практичних навичок з визначення рівня конкурентоспроможності АТП методом радару.

Завдання

На основі використання методу радару оцінити рівень конкурентоспроможності автотранспортних підприємств.

Порядок виконання завдання

1. Вихідні дані для визначення рівня конкурентоспроможності АТП представити у вигляді таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Вихідні дані для визначення рівня конкурентоспроможності АТП

АТП	Обсяг перевезень, тис. грн	Собівартість перевезення 10ткм, грн.	Рентабельність перевезень, %	Частка ринку, %	Фондо-віддача, грн./грн.	Оборотність обігових коштів, од.
1						
2						
3						

2. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства використати інтегральний показник, що розраховується за формулою:

$$K = \frac{S_p}{S} \quad (1.1)$$

де S_p – площа радару, яку займає кожне підприємство, см²;

S – максимально можлива площа радару, що дорівнює площі багатокутника, радіус вписаного кола якого дорівнює 5 см (рекомендується), см².

3. Визначити площу радару за формулою:

$$S_p = \frac{1}{2} \cdot \sin \alpha \cdot (a_1 \cdot a_2 + a_2 \cdot a_3 + \dots + a_{n-1} \cdot a_n + a_n \cdot a_1) \quad (1.2)$$

де α – кут між найближчими показниками ($\alpha = 360/n$);

a_1, \dots, a_n – значення i -го досліджуваного показника, які переведено у сантиметри;

n – число досліджуваних показників.

Показник S розраховується за аналогічною формулою, однак всі значення показників a_1, \dots, a_n будуть дорівнювати 5 см, тобто мати таке значення.

4. Перевести вартісні значення показників в сантиметри за наступною методикою:

– знайти максимальне значення кожного показника і прирівняти його до радіусу оцінного кола (тобто 5 см);

– перевести у сантиметри інші показники за пропорцією:

обсяг перевезень (Q): 2502,69 тис. т – 5 см

2195,61 тис. т – a' см,

$a' = 2195,61 \cdot 5 / 2502,69 = 4,39$ см.

Розподілити всі показники на стимулятори та дестимулятори. Для показників-стимуляторів отримане значення використати при обчисленні площі радару.

$$a'_i = a_j. \quad (1.3)$$

Переведення показників дестимулятором у сантиметри ускладнюється додатковим розрахунком за формулою:

$$a_i = 5 - a'_i. \quad (1.4)$$

Конкурентоспроможність підприємства підвищується по мірі зростання площі радару, а відповідно й інтегрального показника конкурентоспроможності K . Отримані значення представити у вигляді таблиця 1.2.

5. Побудувати радар конкурентоспроможності АТП з дотриманням наступних правил:

– коло ділиться радіальними оцінними шкалами на рівні сектори, число яких дорівнює числу оцінних параметрів;

- значення всіх показників відкладається від центру кола до його окружності;
- шкали на радіальних прямих градууються так, щоб всі значення показників лежали всередині оцінного кола;
- при розрахунку обхід вершин багатокутника можна починати з будь-якої вершини за годинниковою стрілкою.

Таблиця 1.2 – Розрахункові показники для обчислення площі радару

АТП	Обсяг перевезень		Собівартість перевезень		Рентабельність перевезень		Частка ринку АТП		Фондо віддача		Коефіцієнт оборотності обігових коштів	
	Q	a_1	S	a_2	R	a_3	d	a_4	f	a_5	K_o	a_6
	тис.т	см	грн.	см	%	см	%	см	грн./грн.	см	од.	см
1												
2												
3												
Еталон												

6. Зробити висновки щодо конкурентоспроможності АТП окремо за значеннями виділених показників та в цілому за інтегральним показником конкурентоспроможності. Розробити рекомендації щодо його покращення.

Контрольні питання

1. В чому полягають головні особливості рейтингового методу оцінки конкурентоспроможності підприємства?
2. В чому сутність методу радару?
3. Назвіть переваги та недоліки розглянутого методу.

Література [2, 5, 6].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2

ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТП МЕТОДОМ РЕЙТИНГОВОЇ ОЦІНКИ

Мета: набуття практичних навичок з визначення рівня конкурентоспроможності АТП методом рейтингової оцінки.

Завдання

Автотранспортні підприємства здійснюють свою діяльність на одному цільовому ринку. Використовуючи рейтинговий метод, на основі вихідних даних визначити рівень конкурентоспроможності кожного АТП. Розробити рекомендації щодо покращення їх рейтингу.

Порядок виконання завдання

1. Вихідні дані для визначення рівня конкурентоспроможності АТП оформити у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Вихідні дані для визначення рівня конкурентоспроможності АТП

Найменування показників конкурентоспроможності підприємств	Величина показника		
	АТП-1	АТП-2	АТП-3
Середньооблікова кількість автомобілів, од.			
Виробничо-технічна база на один автомобіль, тис. грн.			
Рентабельність виробництва, %			
Частка ринку, %			
Імідж підприємства (за п'ятибальною шкалою)			

2. Всі показники розподілити на стимулятори та дестимулятори. При цьому *стимуляторами* є показники, зі зростан-

ням значень яких рівень конкурентоспроможності зростає, а *дестимуляторами* – показники, зі зростанням значень яких рівень конкурентоспроможності знижується.

3. На основі даних таблиці 2.1 розрахувати відносні значення факторів конкурентоспроможності автотранспортних підприємств. Для цього спочатку за кожним показником обрати максимальне значення. Розрахувати відношення значення i -го показника до його максимального значення:

$$Z_{ij} = \frac{X_{ij}}{X_{j_{\max}}}, \quad (2.1)$$

де X_{ij} – абсолютне значення показника конкурентоспроможності i -го підприємства;

$X_{j_{\max}}$ – максимальне значення j -го показника в сукупності досліджуваних підприємств.

Результати розрахунків оформити у вигляді таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Розрахунок відносних значень показників конкурентоспроможності АТП

Показники	Абсолютні значення у АТП			Максимальне значення	Відносні значення у АТП		
	1	2	3		1	2	3
Середньооблікова кількість автомобілів, од.							
Виробничо-технічна база на один автомобіль, тис. грн.							
Рентабельність виробництва, %							
Частка ринку, %							
Імідж підприємства							

4. Розрахувати рейтингову оцінку рівня конкурентоспроможності автотранспортних підприємств за формулою:

$$R_{ij} = \sqrt{\sum (1 - Z_{ij})^2} \rightarrow \min \quad (2.2)$$

Показник рейтингової оцінки показує близькість відносних значень показників до одиниці (еталонних значень), тому чим меншим є значення рейтингової оцінки, тим вищим є рівень конкурентоспроможності АТП.

5. Зробити висновок щодо рівня конкурентоспроможності АТП та розробити рекомендації для його підвищення.

Контрольні питання

1. В чому полягають головні особливості рейтингового методу оцінки конкурентоспроможності підприємства?
2. В чому сутність методу радару?
3. Назвіть переваги та недоліки розглянутого методу.

Література [3, 5, 6].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3

ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТП ТАКСОНОМІЧНИМ МЕТОДОМ

Мета: набути практичні навички з визначення рівня конкурентоспроможності АТП методом порівняльного багатомірного аналізу, або таксономічним методом.

Завдання

На ринку автотранспортних послуг діє три підприємства. На основі вихідних даних оцінити рівень їх конкурентоспроможності, використовуючи при цьому метод порівняльного багатомірного аналізу, або таксономічний метод.

Порядок виконання завдання

Вихідні дані для визначення рівня конкурентоспроможності АТП оформити у вигляді таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Вихідні дані для визначення рівня конкурентоспроможності АТП

№ АТП	Фондовід- дача, грн./грн.	Чистий прибуток, тис. грн.	Продуктив- ність праці, тис. грн./чол.	Оборотність обігових коштів, од.	Обсяг перевезень, тис. грн.
АТП-1					
АТП-2					
АТП-3					

2. На основі даних таблиці 3.1 скласти матрицю спостережень розмірністю $m \times n$, де m – кількість показників, за якими оцінюється рівень конкурентоспроможності (в даному випадку – п’ять), а n – кількість підприємств, рівень конкурентоспроможності яких визначається (в даному випадку – три). Дана матриця повинна мати такий вигляд:

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2n} \\ \dots & x_{ij} & \dots & \dots \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mn} \end{bmatrix} \quad (3.1)$$

де $i = \overline{1, m}$ – кількість показників, за якими оцінюється рівень конкурентоспроможності;

$j = \overline{1, n}$ – кількість підприємств;

x_{ij} – значення i -го показника для j -го підприємства.

Показники, які включено до матриці спостережень, мають різні одиниці виміру, тому їх абсолютні значення необхідно стандартизувати (тобто привести до однакових відносних одиниць виміру) з використанням формул:

$$Z_{ij} = \frac{(x_{ij} - \bar{x}_i)}{\sigma_i}, \quad (3.2)$$

$$\text{причому } \bar{x}_i = \frac{1}{n} * \sum_{j=1}^n x_{ij}, \quad \sigma_i = \sqrt{\frac{1}{n} * (x_{ij} - \bar{x}_i)^2} \quad (3.3-3.4)$$

де \bar{x}_i – середнє арифметичне значення i -го показника;

σ_i – стандартне відхилення i -го показника;

Z_{ij} – стандартизоване значення i -го показника для j -го підприємства.

За результатами розрахунків скласти стандартизовану матрицю:

$$Z = \begin{bmatrix} z_{11} & z_{12} & \dots & z_{1n} \\ z_{21} & z_{22} & \dots & z_{2n} \\ \dots & z_{ij} & \dots & \dots \\ z_{m1} & z_{m2} & \dots & z_{mn} \end{bmatrix} \quad (3.5)$$

Результати розрахунків нормованих значень показників занести до таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Нормовані значення показників

№ АТП	Нормовані значення показників				
	Фондовід-дача, грн./грн.	Чистий прибуток, тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн./чол.	Оборотність обігових коштів, од.	Обсяг перевезень, тис. грн.
АТП-1					
АТП-2					
АТП-3					

3. Розділити всі показники на стимулятори та дестимулятори. При цьому стимуляторами є показники, зі зростанням значень яких рівень конкурентоспроможності зростає, а дестимуляторами – показники, зі зростанням значень яких рівень конкурентоспроможності знижується.

4. Визначити значення показників підприємства-еталона. Якщо i -й показник є стимулятором, то в якості його еталонного значення обрати максимальне значення серед досліджуваних підприємств. Якщо ж показник є дестимулятором – мінімальне значення серед досліджуваних підприємств.

$$Z_{\text{еталон}} = Z_o = \{z_{o1} \quad z_{o2} \quad \dots \quad z_{oij} \dots \quad z_{omn}\} \quad (3.6)$$

де $z_{oij} = \max(z_{ij})$, якщо показник є стимулятором;

$z_{oij} = \min(z_{ij})$, якщо показник є дестимулятором.

5. Розрахувати відстань значень показників кожного підприємства до відповідних значень показників підприємства-еталона:

$$C_j = \sqrt{\sum_{i=1}^m (z_{ij} - z_{io})^2} \quad (3.7)$$

6. Визначити середнє арифметичне значення відстаней:

$$\overline{C}_j = \frac{1}{n} \cdot \sum_{j=1}^n C_j \quad (3.8)$$

7. Розрахувати стандартне відхилення відстаней до еталонної точки:

$$\sigma_o = \sqrt{\frac{1}{n} \cdot \sum_{j=1}^n (C_j - \overline{C}_j)^2} \quad (3.9)$$

8. Розрахувати максимальну відстань до еталонного АТП (з урахуванням відхилень) за формулою:

$$C_o = \overline{C}_j + 2 \cdot \sigma_o \quad (3.10)$$

9. Розрахувати значення інтегрального показника оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства (K_i^*) за формулою:

$$K_i^* = C_j / C_o \quad (3.11)$$

10. Визначити значення модифікованого показника оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства (K_i) за формулою:

$$K_i = 1 - K_i^* \quad (3.12)$$

Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства K_i – величина позитивна і наближується до одиниці, інтерпретується так: чим ближче значення показника наближується до одиниці, тим більший рівень конкурентоспроможності має досліджуване підприємство.

11. Зробити висновки та запропонувати заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності аналізованих підприємств.

Контрольні питання

1. Що таке конкурентоспроможність підприємства?
2. В чому сутність таксономічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства?
3. Які переваги та недоліки таксономічного методу?

Література [5, 6].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4

ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПОЗИЦІЙ БІЗНЕСУ В РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Мета: отримати практичні навички використання портфельного аналізу для визначення стратегії автотранспортного підприємства.

Завдання 1

АТП діє в п'ятьох сегментах ринку автотранспортних послуг, а саме: займається перевезенням навалочних; наливних харчових; негабаритних, довгомірних; тарно-штучних, пакетованих та контейнерних вантажів; нафтопродуктів. Визначити стратегічні позиції АТП на кожному сегменті ринку та сформулювати рекомендації щодо розвитку кожного виду бізнесу за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ).

Порядок виконання

1. Матриця БКГ (англ. Boston Consulting Group, BCG) розмірністю 2×2 призначена для порівняння окремих видів бізнесу та перерозподілу ресурсів АТП між ними за двома критеріями: *внутрішнім* – відносною часткою ринку (відмічається за горизонталлю

матриці) та *зовнішнім* – темпом зростання ринку (відмічається за вертикаллю матриці).

Вихідні дані для визначення стратегічних позицій АТП в СЗГ оформити у вигляді таблиці 4.1.

2. Розрахувати відносну долю ринку АТП за кожним видом бізнесу:

$$d = \frac{Q_{\text{АТП}}}{Q_{\text{к}}}, \quad (4.1)$$

Таблиця 4.1 – Вихідні дані для визначення стратегічних позицій АТП

Вид перевезень	Річні темпи зростання ринку, %	Обсяг реалізації послуг, тис. грн.		
		всього	в тому числі	
			АТП	найбільшого конкурента
Навалочні вантажі				
Наливні харчові вантажі				
Негабаритні, довгомірні вантажі				
Тарно-штучні, пакетовані та контейнерні вантажі				
Нафтопродукти				

де d – відносна доля ринку АТП на відповідному сегменті ринку автотранспортних послуг, долі од.;

$Q_{\text{АТП}}$, $Q_{\text{к}}$ – обсяг реалізації послуг, відповідно, АТП та найбільшого конкурента, тис. грн.

3. За правилами побудови матриці БКГ окремі види бізнесу зображуються на ній у вигляді кола, величина якого пропорційна загальному обсягу сегменту ринку.

Розрахувати радіус кола для кожного виду бізнесу. Для цього вибрати мінімальний з усіх обсягів реалізації послуг за сегментами. Прийняти, що радіус кола для даного сегмента дорівнює, наприклад, 0,25 см (можна обрати будь-яку довжину радіусу, однак в нашому випадку для побудови матриці доцільно обрати саме вказаний розмір). Для визначення радіусу кола будь-якого іншого виду бізнесу (відмінного від того, якому відповідає мінімальний обсяг

реалізації послуг) скласти пропорцію: якщо мінімальний обсяг реалізації послуг відповідає 0,25 см, то досліджуваний обсяг послуг складе R_i см. Звідки випливає формула визначення радіусу кола:

$$R_i = R_{\min} \cdot \frac{Q_{Pi}}{Q_{P\min}}, \quad (4.2)$$

де R_i – радіус кола i -го виду бізнесу, см;

R_{\min} – радіус кола мінімального за обсягом реалізації бізнесу, см;

Q_{Pi} – загальний обсяг реалізації послуг на i -му сегменті ринку (ємність сегменту), тис. грн.;

$Q_{P\min}$ – мінімальний обсяг реалізації послуг серед усіх сегментів ринку, тис. грн.

4. Визначити долю АТП у кожному сегменті ринку. Позначити її у вигляді заштрихованого сегмента на кожному колі. Для цього скласти пропорцію: ємність окремого сегменту ринку автотранспортних послуг Q_P відповідає 360° , а обсяг реалізації АТП на даному сегменті $Q_{АТП}$ – α . З даної пропорції можна вивести формулу:

$$\alpha = 360^\circ \cdot \frac{Q_{АТП}}{Q_P}, \quad (4.3)$$

5. Результати розрахунків подати у вигляді таблиці 4.2.

Таблиця 4.2 – Розрахункові дані для побудови матриці БКГ

Показники	Номер виду бізнесу				
	1	2	3	4	5
Річні темпи зростання ринку, %					
Відносна доля ринку АТП, долі од.					
Радіус кола, см					
Величина сегменту АТП на ринку, град.					

5. Побудувати матрицю БКГ. Горизонтальна вісь, на якій відмічається відносна доля ринку, має вимірюватися від 0,1 до 10 із значенням всередині 1. При цьому від 0,1 до 1 шаг повинен скласти 0,1, а від 1 до 10 – 1. Вертикальна вісь відповідає показнику темпу зростання ринку і повинна мати значення від 0 до 20 із значенням всередині 10. Для легкості побудови матриці БКГ в зошиті прийняти її розмір 10×10 см, при цьому кожний з чотирьох квадрантів буде мати розмір 5×5 см (рисунок 4.1).

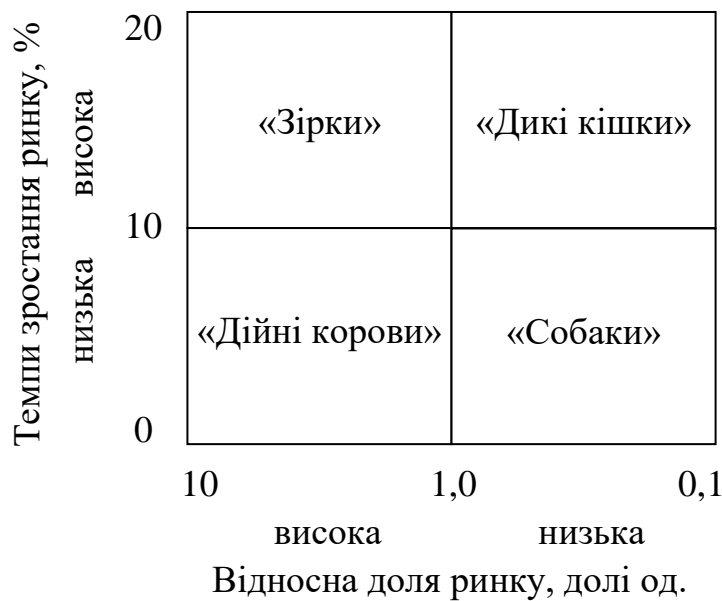


Рисунок 4.1 – Матриця БКГ

6. Визначити позиції кожного виду бізнесу АТП, надати характеристику окремим видам бізнесу та пропозиції щодо стратегічних позицій АТП на даному ринку автотранспортних послуг.

На матриці БКГ види бізнесу можуть займати одну з чотирьох позицій: «Дикі кішки», «Зірки», «Дійні корови», «Собаки».

«Дикі кішки» («Важкі діти», «Знаки питання», «Мертвий вантаж», «Темні конячки») мають слабкий вплив на ринок, що швидко розвивається, з-за малої частки ринку. Для них характерні низькі обсяги замовлень послуг. Ведуче положення на ринку займають конкуренти.

«Зірки» займають лідируюче положення в галузі, що швидко розвивається. Вони забезпечують отримання прибутку, однак одночасно потребують значних обсягів ресурсів для підтримання швид-

кого зростання.

«Дійні корови» («Грошові мішки») займають також лідируюче положення, однак у відносно стабільній галузі чи в галузі, що переходить до стадії спаду. Оскільки обсяги надання послуг відносно стабільні без додаткових витрат, то такі види бізнесу забезпечують отримання прибутку більшого, ніж того потребує підтримання їх частки ринку.

«Собаки» («Криві качки») являють собою окремі види бізнесу з низьким обсягом надання послуг в галузі на стадії спаду. За час перебування на ринку їм не вдалося завоювати прихильність клієнтів, вони значно уступають конкурентам.

Дані позиції виділено у відповідності зі стадіями життєвого циклу окремого виду бізнесу: зародження («Дикі кішки»), зростання («Зірки»), зрілість («Дійні корови») та занепад («Собаки»).

Стратегію для кожного виду бізнесу обрати, використовуючи рекомендації, що містяться в таблиці 4.3.

Таблиця 4.3 – Варіанти стратегічних рекомендацій за матрицею БКГ

Позиція на матриці БКГ	Стратегічні рекомендації
«Дика кішка»	1. для сильних «диких кішок» стратегія збільшення частки ринку з метою їх перетворення на «зірок»; 2. для слабких «диких кішок» – «збирання врожаю» – отримання короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку; 3. для дуже слабких «диких кішок» – ліквідація бізнесу
«Зірка»	стратегія збільшення частки ринку – утримання та подальше збільшення частки ринку
«Дійна корова»	1. для сильних «дійних корів» – стратегія збереження частки ринку. Виручені від реалізації бізнесу кошти направляються на розвиток «диких кішок» та «зірок»; 2. для дуже слабких «дійних корів» – стратегія «збирання врожаю»
«Собака»	«ліквідація бізнесу» – у випадку, коли «собаки» не приносять доходу, і немає надії, що колись будуть його приносити. Ліквідаційні кошти направляються в розвиток «диких кішок» та «зірок»

7. Зробити висновок про збалансованість набору окремих видів бізнесу за стадіями життєвого циклу та відобразити бажану траєкторію розвитку кожного виду бізнесу на матриці.

Література [1, 2, 5].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5

ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ АТП

Мета: отримати практичні навички стратегічного аналізу середовища АТП за допомогою SWOT-аналізу (Strengths – сильні сторони, Weakness – слабкі сторони, Opportunities – можливості, Threats – загрози).

Завдання

На основі вихідних даних про діяльність АТП та умови його функціонування:

1. Скласти перелік можливостей та загроз, сильних і слабких сторін підприємства;
2. Побудувати матрицю SWOT;
3. Сформулювати стратегічні альтернативи розвитку АТП, його стратегічні проблеми, а також можливі варіанти вирішення цих проблем.

Порядок виконання завдання

1. Дослідити зовнішнє середовище (безпосереднє оточення та макросередовище) АТП. Скласти перелік можливостей та загроз, що можуть вплинути на діяльність підприємства.
2. Проаналізувати внутрішнє середовище підприємства. Скласти перелік його сильних та слабких сторін.
3. Оцінити важливість впливу можливостей, загроз, сильних та слабких сторін на діяльність АТП за 3-бальною шкалою. Результати

занести до таблиці 5.1 (відмітити знаком «+» відповідний бал навпроти кожного фактору).

4. Скласти матрицю SWOT (рисунок 5.1), в лівій частині якої вказати виявлені сильні та слабкі сторони підприємства, а у верхній – можливості та загрози зовнішнього середовища з оцінкою їх значущості для підприємства.

Таблиця 5.1 – Ступінь впливу факторів на діяльність АТП

Фактори	Сила впливу факторів, балів		
	1	2	3
1	2	3	4
Сприятливі можливості			
...			
Загрози			
...			
Сильні сторони			
...			
Слабкі сторони			
...			

5. Визначити стратегічні альтернативи розвитку АТП та його стратегічні проблеми у кожному з чотирьох полів матриці SWOT.

Зовнішнє середовище / Внутрішнє середовище		Можливості	Оцінка в балах	Загрози	Оцінка в балах
		1. 2. ... n		1. 2. ... n	
Сильні сторони 1. 2. ... n	Оцінка в балах	Поле С і М Стратегія «Максі-Максі»		Поле С і З Стратегія «Максі-Міні»	
		Поле Сл і М Стратегія «Міні-Максі»		Поле Сл і З Стратегія «Міні-Міні»	
Слабкі сторони 1. 2. ... n	Оцінка в балах	Поле Сл і М Стратегія «Міні-Максі»		Поле Сл і З Стратегія «Міні-Міні»	
		Поле С і М Стратегія «Максі-Максі»		Поле С і З Стратегія «Максі-Міні»	

Рисунок 5.1 – Матриця SWOT

5.1. Поле С і М (сила і можливості) допускає стратегії, що використовують сильні сторони підприємства для реалізації можливостей, що з'явилися у зовнішньому середовищі.

Для формулювання стратегічних альтернатив розвитку АТП в полі С і М відібрати парні комбінації сильних сторін і можливостей з максимальною оцінкою (3 бали). В даному полі матриці можливі такі варіанти стратегічних альтернатив (таблиця 5.2):

Таблиця 5.2 – Варіанти стратегічних альтернатив розвитку АТП в полі С і М матриці SWOT

Оцінки		Варіанти стратегічних альтернатив
сили	можливостей	
3	3	диверсифікації, горизонтальної інтеграції
3	2	Вертикальної інтеграції, інтенсивного зростання, обмеженого зростання
2	2	
3	1	скорочення і переорієнтації

Для встановлення стратегічних проблем в даному полі матриці відібрати парні комбінації сильних сторін з мінімальною оцінкою (1 бал) і можливостей у зовнішньому середовищі, оцінених максимальною кількістю балів (3 бали).

5.2. Поле С і З (сила і загрози) допускає стратегії, що використовують сильні сторони для усунення загроз у зовнішньому середовищі.

Для виявлення стратегічних альтернатив розвитку АТП в даному полі відібрати парні комбінації сильних сторін підприємства з максимальною оцінкою (3 бали) і загроз (1 бал). Типовими стратегіями для цього поля є (таблиця 5.3):

Таблиця 5.3 – Варіанти стратегічних альтернатив розвитку АТП в полі С і З матриці SWOT

Оцінки		Варіанти стратегічних альтернатив
сили	загроз	
3	3	вертикальної інтеграції, скорочення та переорієнтації
3	2	
3	1	стратегія зростання
2	3	стратегія відсічення зайвого
2	2	

Комбінацію сильних сторін з мінімальною оцінкою (1 бал) і загроз з максимальною (3 бали) віднести до стратегічних проблем.

5.3. Поле Сл і М (слабкість і можливості) допускає стратегії, що мінімізують слабкі сторони підприємства, використовуючи можливості на ринку.

Для встановлення стратегічних альтернатив в даному полі матриці обрати парні комбінації слабких сторін і можливостей з максимальною оцінкою (3 бали). Типовими для даного поля матриці є стратегії (таблиця 5.4):

Таблиця 5.4 – Варіанти стратегічних альтернатив розвитку АТП в полі Сл і М матриці SWOT

Оцінки		Варіанти стратегічних альтернатив
слабких сторін	можливостей	
1	3	стратегія інтенсивного зростання і вертикальної інтеграції
3	3	стратегія обмеженого зростання або стратегія відсічення зайвого і переорієнтації
3	2	
2	3	
2	2	

Комбінація слабких сторін з максимальною оцінкою (3 бали) і можливостей у зовнішньому середовищі з мінімальною оцінкою їх значущості (1 бал) віднести до стратегічних проблем підприємства.

5.4. Поле Сл і З (слабкості і загрози) допускає стратегії, що мінімізують як слабкі сторони підприємства, так і загрози, що з'явилися у зовнішньому середовищі.

Для виявлення можливих стратегій розвитку підприємства обрати парні комбінації слабких сторін підприємства і загроз з максимальною оцінкою (3 бали). Типовими для даного поля матриці SWOT є стратегії, представлені в таблиці 5.5.

Таблиця 5.5 – Варіанти стратегічних альтернатив розвитку АТП в полі Сл і З матриці SWOT

Оцінки		Варіанти стратегічних альтернатив
слабких сторін	загроз	
3	3	стратегія ліквідації
3	1	стратегія скорочення та переорієнтації
3	2	стратегія відсічення зайвого
2	3	
1	3	

Для виявлення стратегічних проблем підприємства скласти комбінації слабких сторін підприємства з мінімальною (1 бал) і загроз з максимальною кількістю балів (3 бали).

6. Перелік стратегічних альтернатив розвитку підприємства представити в таблиці 5.6.

Таблиця 5.6 – Перелік стратегічних альтернатив розвитку АТП

Поле матриці SWOT	Комбінації сильних та слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, бали	Рекомендовані стратегічні альтернативи
С і В			
С і З			
Сл і М			
Сл і З			

7. Перелік стратегічних проблем підприємства подати в таблиці 5.7.

Таблиця 5.7 – Перелік стратегічних проблем підприємства

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми підприємства	Оцінка факторів, бали
С і В		
С і З		
Сл і М		
Сл і З		

8. Згрупувати виявлені стратегічні проблеми на першорядні (з поля Сл і З матриці SWOT), другорядні (з поля Сл і М, С і З) та

несуттєві (з поля С і М). Результати ранжирування стратегічних проблем підприємства представити у вигляді таблиці 5.8.

Таблиця 5.8 – Згруповані за важливістю стратегічні проблеми підприємства та шляхи їх вирішення

Формулювання стратегічних проблем	Оцінка значущості проблеми, бали	Можливі варіанти вирішення
1. Дуже важливі проблеми		
2. Важливі проблеми		
3. Не дуже важливі проблеми		

Література [5, 6].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6

ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІ БІЗНЕСУ АТП

Мета: набути практичні навички побудови конкурентної карти ринку автотранспортних послуг.

Завдання

1. На ринку автотранспортних послуг діє чотири підприємства. Визначити ринкову частку кожного підприємства на ринку та темпи її приросту.

2. Побудувати конкурентну карту ринку автотранспортних послуг.

Порядок виконання завдання

1. Конкурентна карта ринку являє собою таблицю, що відображає позицію підприємств на ринку за двома критеріями: часткою ринку та темпами її зростання.

Вихідні дані щодо обсягів перевезень вантажів підприємств, що діють на ринку, у базовому t_n та звітному році t_{n+1} оформити у вигляді таблиці 6.1.

Таблиця 6.1 – Вихідні дані для розрахунку ринкової частки та темпу її приросту

Період	Обсяг перевезень підприємств (Q), тис. грн.				
	П ₁	П ₂	П ₃	П ₄	Сума
1	2	3	4	5	6
t_n					
t_{n+1}					

2. На основі вихідних даних таблиці 6.1 розрахувати ринкові частки ринку та темпи їх приросту. Для цього визначити:

2.1. Місткість ринку автотранспортних послуг у базовому t_n та звітному t_{n+1} роках як суму обсягів перевезень за всіма підприємствами. Результат занести до 6 стовпця таблиці 6.1.

2.2. Ринкові частки (D_i) підприємств у базовому t_n та звітному t_{n+1} роках за формулою:

$$D_{ij} = Q_{ij} / \sum_{i=1}^n Q_{ij} \quad (6.1)$$

де Q_{ij} – обсяг послуг i -го підприємства в j -му періоді (t_n або t_{n+1} році), тис. грн.;

n – кількість підприємств, що діють на ринку, од.

Виділити при цьому \min та \max значення ринкової частки.

2.3. Темп приросту ринкової частки кожного підприємства:

$$T_{прi} = \frac{D_{i,t_{n+1}}}{D_{i,t_n}} \cdot 100\% - 100\% , \quad (6.2)$$

де D_{i,t_n} – ринкова частка i -го підприємства в році t_n , тис. грн.;

$D_{i,t_{n+1}}$ – ринкова частка i -го підприємства в році t_{n+1} , тис. грн.

2.4. Середній темп приросту ринкової частки за формулою:

$$\overline{T}_{\text{пр}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i_{t_{n+1}}}}{\sum_{i=1}^n Q_{i_{t_n}}} \cdot 100\% - 100\%, \quad (6.3)$$

де $\sum_{i=1}^n Q_{i_{t_n}}$ – сума обсягів надання послуг за всіма підприємствами (місткість ринку) в році t_n , тис. грн.;

$\sum_{i=1}^n Q_{i_{t_{n+1}}}$ – сума обсягів надання послуг за всіма підприємствами (місткість ринку) в році t_{n+1} , тис. грн.

Результати розрахунків оформити у вигляді таблиці 6.2.

Таблиця 6.2 – Розрахунок ринкової частки та темпу її приросту

Дані за підприємствами	Ринкові частки за роками		Темп приросту, %
	t_n	t_{n+1}	
П ₁			
П ₂			
П ₃			
П ₄			
Всього	1,000	1,000	-
Max			-
Min			-

2. Побудувати конкурентну карту ринку автотранспортних послуг. Для цього виконати такі дії:

2.1. Побудувати шкалу конкурентної карти ринку за параметром «частка ринку», для цього:

2.1.1. Виходячи з того, що місткість ринку дорівнює одиниці, визначити середнє арифметичне значення ринкових часток $D_{\text{сер}}$ за формулою:

$$D_{\text{сер}} = \frac{1}{n}. \quad (6.4)$$

Оскільки кількість підприємств складає 4, то $D_{\text{сер}} = 0,25$.

2.1.2. Серед усіх значень ринкових часток (без розділення на базовий та звітний періоди) виділити значення $D_i \geq D_{\text{сер}}$ та $D_i < D_{\text{сер}}$. У межах кожного діапазону розрахувати середні значення ринкових часток:

$$D_{\text{сер1}} = (1/k) \cdot \sum D_s, \quad s = 1, \dots, k, \quad (6.5)$$

$$D_{\text{сер2}} = (1/n - k) \cdot \sum D_t, \quad t = 1, \dots, n - k, \quad (6.6)$$

де $D_{\text{сер1}}$, $D_{\text{сер2}}$ – середнє арифметичне значення ринкової частки підприємств, для яких, відповідно, $D_i \geq D_{\text{сер}}$ та $D_i < D_{\text{сер}}$;

D_s , D_t – ринкові частки підприємств, для яких, відповідно, $D_i \geq D_{\text{сер}}$ та $D_i < D_{\text{сер}}$;

k – кількість підприємств, для яких $D_i < D_{\text{сер}}$.

2.1.3. Визначити мінімальне (D_{min}) та максимальне (D_{max}) значення ринкової частки (серед усіх значень частки ринку за базовий та звітний періоди):

$$D_{\text{min}} = \min\{D_i\}, \quad D_{\text{max}} = \max\{D_i\}, \quad i = 1, \dots, n \quad (6.7)$$

2.1.4. Розрахувати середнє квадратичне відхилення ринкової частки ринку підприємств (σ_1, σ_2), для яких $D_i \geq D_{\text{сер}}$ та $D_i < D_{\text{сер}}$, за формулами:

$$\sigma_1 = \sqrt{(1/k) \cdot \sum (D_s - D_{\text{сер1}})^2}, \quad s = 1, \dots, k, \quad (6.8)$$

$$\sigma_2 = \sqrt{(1/n - k) \cdot \sum (D_t - D_{\text{сер2}})^2}, \quad t = 1, \dots, n - k, \quad (6.9)$$

2.1.5. Розрахувати дві величини $D_{\text{сер}} + 3 \cdot \sigma_2$ та $D_{\text{сер}} - 3 \cdot \sigma_1$.

2.1.6. Визначити числові параметри шкали конкурентної карти ринку за ринковою часткою (рисунок 6.1).

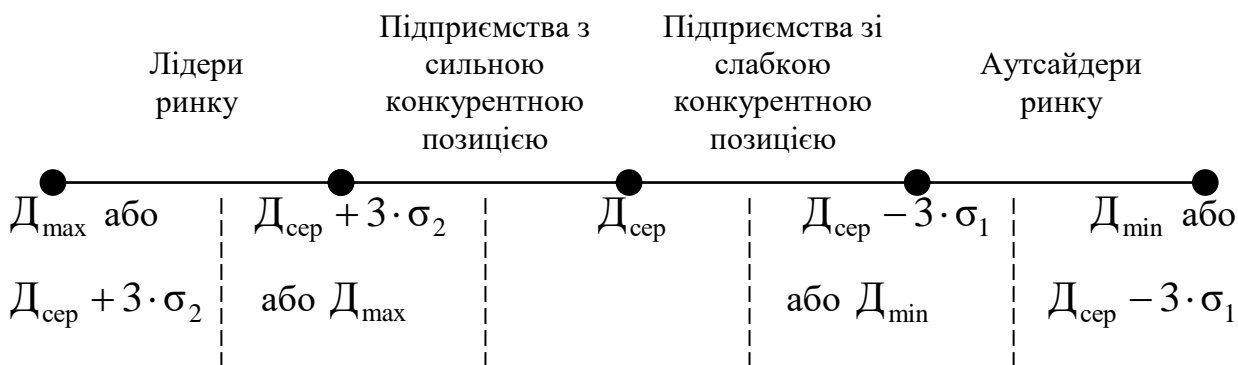


Рисунок 6.1 – Шкала матриці конкурентної карти ринку за параметром «ринкова частка»

Шкала конкурентної карти ринку за ринковою часткою будується з використанням правил:

- центральним значенням шкали обрати $D_{\text{сер}}$, що дорівнює 0,25;

- в залежності від того, яке зі значень D_{max} або $D_{\text{сер}} + 3 \cdot \sigma_2$ є більшим, відмітити їх на шкалі зліва – направо в порядку зменшення значень;

- аналогічно відмітити значення шкали D_{min} та $D_{\text{сер}} - 3 \cdot \sigma_1$.

2.2. Побудувати шкалу конкурентної карти ринку за параметром «темп приросту ринкової частки», для цього виконати ряд операцій:

2.2.1. Розрахувати середньоквадратичне відхилення темпу приросту ринкової частки ринку δ за формулою:

$$\delta = \sqrt{(1/n)} \cdot \sum_{i=1}^n (T_{\text{пр}i} - \bar{T}_{\text{сер}})^2 \quad (6.10)$$

2.2.2. Розрахувати величини $\bar{T}_{\text{прсер}} + 3 \cdot \delta$ та $\bar{T}_{\text{прсер}} - 3 \cdot \delta$.

2.2.3. Обрати з усіх значень темпів приросту $T_{\text{пр}i}$ за два роки разом – базовий та звітний – min та max значення.

2.2.4. Визначити числові параметри шкали конкурентної карти ринку за показником «темп приросту ринкової частки ринку» (рисунок 6.2).

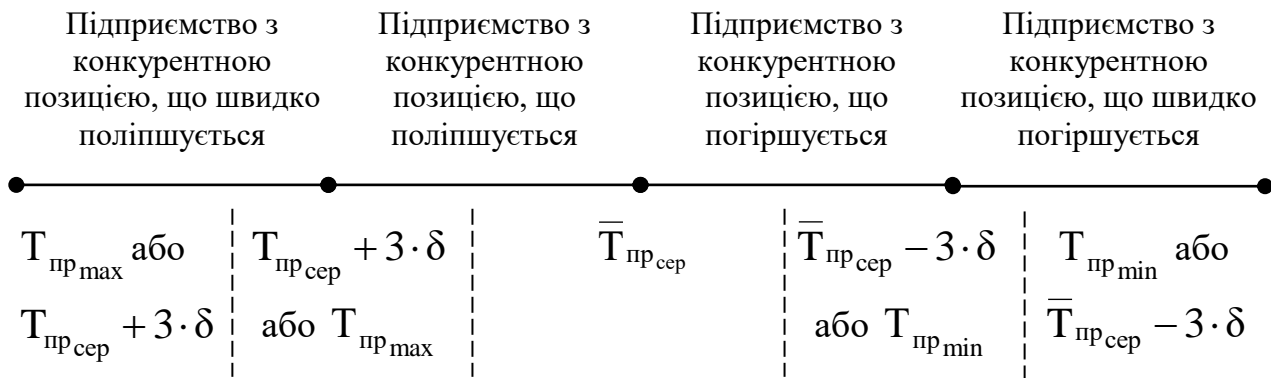


Рисунок 6.2 – Шкала матриці конкурентної карти ринку за параметром «темп приросту ринкової частки»

2.2.5. За результатами розрахунків скласти матрицю конкурентної карти ринку, засновану на перехресній класифікації розміру та динаміки ринкової частки підприємств (таблиця 6.3).

Вона дозволяє виділити 16 типових положень, що відрізняються ступенем використання конкурентних переваг і потенційних можливостей протистояти тиску конкурентів. Найкращий статус мають підприємства, що займають типове положення «1» (лідери ринку з позицією, що швидко покращується). Найгірший статус мають підприємства, що займають положення «16» (аутсайди ринку з позицією, що швидко погіршується).

2.2.6. Розмістити підприємства на конкурентній карті відповідно до значення ринкових часток та темпів їх приросту. При цьому зміну частки ринку у звітному році порівняно з базовим відобразити горизонтальною стрілкою, яка направлена вліво, якщо частка ринку збільшується, і вправо – якщо зменшується.

2.2.7. Зробити висновок щодо позиції кожного з підприємств, запропонувати заходи щодо її покращення.

Контрольні питання

1. Що таке конкурентна карта ринку?
2. З якою метою будується конкурентна карта ринку?

Література [5, 6].

Таблиця 6.3 – Конкурентна карта ринку

Параметри конкурентної карти ринку		Частка ринку				
		I	II	III	IV	
		лідери ринку	підприємства з сильною позицією	підприємства зі слабкою позицією	аутсай-дери ринку	
		$D_{сер}+3\sigma_2$ або D_{max}	$D_{сер}+3\sigma_2$ або D_{max}	$D_{сер}$	$D_{сер}-3\sigma_1$ або D_{min}	$D_{сер}-3\sigma_1$ або D_{min}
Темп приросту ринкової частки	підприємство з конкурентною позицією, що швидко поліпшується	$T_{прсер}+3\delta$ 1	5	9	13	
	підприємство з конкурентною позицією, що поліпшується	або $T_{прmax}$ 2	6	10	14	
	підприємство з конкурентною позицією, що погіршується	$T_{сер}$ 3	7	11	15	
	підприємство з конкурентною позицією, що швидко погіршується	$T_{прmin}$ або 4	8	12	16	
		$T_{прсер}-3\delta_2$				

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 319 с.
2. Томпсон-мл. А., Стрикленд А. Ш Стратегический менеджменту концепции и ситуации для анализа. 12е издание. Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. 928 с.
3. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. Клименко С.Л., Омельченко Т.В., Барабась Д.О., Дуброва О.С., Вакуленко А.В. К.: КНЕУ, 2008. 520 с.
4. Шинкаренко В.Г., Левченко О.П. Формирование стратегии автотранспортного предприятия: Монография. Харьков: ХНАДУ, 2009. 166 с.
5. Шинкаренко В.Г. Маркетингова діяльність автотранспортного підприємства: навч. посібник. Харків, ХНАДУ, 2012. 424 с.
6. Шинкаренко В.Г. Управління конкурентоспроможністю на автомобільному транспорті. Харків. ХНАДУ, 2021.

Навчальне видання

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять і самостійної роботи з дисципліни
«Управління конкурентоспроможністю
на автомобільному транспорті»
для підготовки докторів філософії
за спеціальністю «Менеджмент»

Укладач: Шинкаренко Володимир Григорович

Відповідальний за випуск О.М. Криворучко

Редактор

Комп'ютерна верстка

План 20__, поз. _____

Підписано до друку _____

Формат 60 x 84 1/16

Умовн. друк. арк. _____

Обл.-вид. арк. _____

Замовлення № _____

Тираж _____ прим.

Ціна договірна

ХНАДУ, 61002, м. Харків, вул. Ярослава Мудрого, 25

Підготовлено і надруковано видавництвом

Харківського національного

автомобільно-дорожнього університету