

Міністерство освіти і науки України

Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова

Кафедра управління проектами та системного аналізу

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

**Змістовий модуль 5. РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Тема занять: «Розробка та реалізація стратегій забезпечення конкуренто-
спроможності підприємства»**

**Методичні вказівки по виконанню лабораторно-практичної роботи
з курсу «Управління конкурентоспроможністю підприємства»
для студентів усіх форм навчання за спеціальністю
7.050.201 – «Менеджмент організацій»**

Одеса-2015

Рецензент – д.е.н., проф. Орлов В.М.

Методичні вказівки по виконанню лабораторно-практичної роботи
з курсу «Управління конкурентоспроможністю підприємства» / Укл.:
Гранатуров В.М., Литовченко І.В. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2015. – 28 с.

Надано матеріали, необхідні для підготовки до виконання лабораторно-практичної роботи: склад та характеристику конкурентних стратегій оператора телекомунікацій, процес формування та реалізації конкурентних стратегій оператора телекомунікацій; ключові питання; домашнє завдання; лабораторне завдання, а також вимоги до змісту протоколу щодо результатів виконання лабораторного завдання.

СХВАЛЕНО

на засіданні кафедри управління
проектами та системного аналізу і
рекомендовано до друку.
Протокол № 6 від 09.01.2015

ЗАТВЕРДЖЕНО

Методичною радою
Академії зв'язку.
Протокол № 3 від 20.03.2015 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Загальна характеристика навчальної дисципліни	
«Управління конкурентоспроможністю підприємств».....	4
1. Мета роботи.....	7
2. Ключові положення.....	7
2.1 Система конкурентних стратегій оператора телекомунікацій	7
2.2 Процес формування та реалізації конкурентних стратегій оператора телекомунікацій	19
3. Ключові питання.....	23
4. Домашнє завдання.....	24
5. Лабораторне завдання.....	24
6. Зміст протоколу.....	24
7. Список рекомендованих літературних джерел.....	24
8. Теми рефератів.....	25

ВСТУП

Методичні вказівки, поряд з інформацією про зміст та склад лабораторно-практичної роботи та вихідними даними для її виконання, містять також необхідний методичний матеріал щодо складу та характеристики окремих конкурентних стратегій оператора телекомунікацій, а також процесу їх формування та реалізації. Вони покликані надати дієву допомогу студентам під час самостійного вивчення відповідних підходів та інструментарію з цього приводу. Виконання лабораторно-практичної роботи буде сприяти якісному оволодінню студентами навчального курсу.

Загальна характеристика навчальної дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства»

Навчальна дисципліна «Управління конкурентоспроможністю підприємства» (шифр – ВДПП 2.2.29) введена в навчальний план підготовки бакалаврів з базовою вищою освітою за напрямом 0502 – Менеджмент організацій. Дисципліна складається з 1-го модуля, 3-х кредитів за ECTS, змістових модулів – 5, загальної кількості годин – 108, у тому числі: лекції – 32 год.; практичні заняття – 16 год.; самостійна та індивідуальна робота – 60 год., вид контролю – залік.

Структура залікового модуля 5

Змістовий модуль	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота
Модуль 2. Управління конкурентоспроможністю підприємства (3 кредити; 108 год.)			
1. Економіка як система конкуруючих компаній	6	2	6
2. Конкурентоспроможність як категорія і як властивість підприємства, що функціонує в умовах ринкової економіки	4	4	4
3. Теоретико-методологічні засади управління конкурентоспроможністю підприємства	4	2	4
4. Діагностика стану конкурентоспроможності підприємства	12	6	18
5. Розробка та реалізація програм забезпечення конкурентоспроможності підприємства	6	2	8
Разом модуль 2, год.	32	16	40

Зміст змістових модулів

1. Економічна сутність, функції та види конкуренції. Конкурентні переваги підприємства. Конкурентне середовище підприємства та стан конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг України.

2. Економічний зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства» та його основні ознаки. Фактори формування конкурентоспроможності підприємства.

3. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Зміст і характеристика етапів процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

4. Сутність, завдання та етапи процесу діагностики конкурентоспроможності підприємства. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, засновані на теорії якості товару або послуги. Матричні методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. Інтегральні методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.

5. Роль стратегічного маркетингу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Розробка та реалізація стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Програми забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Теми практичних занять модуля 5

№ з/п	Теми занять	Знання та вміння, які закріплюються	Годин
1	Економіка як система конкуруючих компаній	Здійснювати аналіз позицій підприємства у конкурентному середовищі	2
2	Конкурентоспроможність як категорія і як властивість підприємства, що функціонує в умовах ринкової економіки	Здійснювати аналіз конкурентних переваг, якими володіє підприємство, та визначати ті, що мають бути досягнутими в майбутньому для підвищення рівня його конкурентоспроможності	2
3	Фактори формування конкурентоспроможності підприємства	Визначення факторів та критеріїв, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства	2
4	Теоретико-методологічні засади управління конкурентоспроможністю підприємства	Засвоїти сутність, мету, функції, базові принципи та основні етапи управління конкурентоспроможністю підприємства	2
5	Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, засновані на теорії якості товару або послуги	Засвоїти методи кількісного оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Здійснювати розрахунки рівня конкурентоспроможності підприємства	2
6	Матричні методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства		2
7	Інтегральні методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства		2
8	Розробка та реалізація стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства	Визначати стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства в різних умовах, що складаються	2

Існуючі методичні вказівки до лабораторно-практичних занять:

1. Воробієнко С.П. Економіка як система конкуруючих компаній: методичні вказівки по виконанню лабораторно-практичної роботи з курсу «Управління конкурентоспроможністю підприємств». – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2012. – 25 с.

2. Воробієнко С.П. Конкурентоспроможність як категорія і як властивість підприємства, що функціонує в умовах ринкової економіки: методичні вказівки по виконанню лабораторно-практичної роботи з курсу «Управління конкурентоспроможністю підприємств». – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2013. – 20 с.

3. Литовченко І.В. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, засновані на теорії якості товару або послуги: методичні вказівки по виконанню лабораторно-практичної роботи з курсу «Управління конкурентоспроможністю підприємств». – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. – 20 с.

4. Гранатуров В.М., Литовченко І.В. Інтегральні методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства: методичні вказівки по виконанню лабораторно-практичної роботи з курсу «Управління конкурентоспроможністю підприємства». – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. – 20 с.

Методи оцінювання

Оцінювання проводиться за шкалою ESNS, національною та за шкалою ОНАЗ ім. О.С.Попова (100 бал.)

1 МЕТА РОБОТИ

Метою роботи є закріплення теоретичних знань, що отримані на лекційних заняттях за змістовим модулем «Розробка та реалізація програм забезпечення конкурентоспроможності підприємства», набуття студентами практичних навичок оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства зв'язку, а також використання цих методів у процесі управління підприємствами зв'язку.

2 КЛЮЧОВІ ПОЛОЖЕННЯ

2.1 Система конкурентних стратегій оператора телекомунікацій

Виконаний якісний та кількісний аналіз конкурентоспроможності оператора телекомунікацій є підґрунтям для планування та реалізації дій, спрямованих на встановлення, підтримку або підвищення рівня його конкурентоспроможності. Кожне з цих дій являє собою процес певних змін, які, як правило, викликають протидію з боку конкурентів. Оскільки ці зміни торкаються всіх основних критеріїв конкурентоспроможності, вихідним моментом їх планування та реалізації є розробка стратегії, яка враховує всі аспекти сприяння та протидії таким змінам.

У самому загальному вигляді під стратегією у сфері економіки взагалі розуміються плани вищого керівництва щодо досягнення довгострокових результатів у відповідності з цілями та задачами організації.

Стратегія оператора телекомунікацій – це комбінація із запланованих дій та оперативних рішень, спрямованих на його адаптацію до динамічних змін його внутрішнього та зовнішнього оточення.

У разі, коли метою стратегії є встановлення, підтримка або підвищення конкурентоспроможності оператора телекомунікацій, під його конкурентною стратегією розуміється комплекс планів та дій керівництва, спрямованих на досягнення бажаного (того, що потребується) рівня конкурентоспроможності. Вона визначає засоби конкурентної боротьби оператора на цільових ринках та виступає як: своєчасна реакція на зміни в галузі, в економіці країни в цілому, в політиці та інших важливих сферах; розробка засобів та дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити достатню перевагу перед конкурентами.

Стратегії підприємства (компанії) властиві декілька характерних особливостей, а саме:

- як правило, процес вироблення стратегії не завершується будь-якою негайною дією, а закінчується встановленням загальних напрямів, просування за якими забезпечить зростання і зміцнення стратегічних позицій підприємства;
- сформована стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Роль стратегії в пошуку полягає в тому, щоб зосередити увагу на певних ділянках або можливостях, а також відкинути всю решту можливостей як несумісних зі стратегією;

- виходячи з того, що можливі несподівані зміни зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, його стратегія повинна розроблятися на основі теоретичних досліджень і значного обсягу фактичних даних;
- оскільки на етапі формування стратегії не можна передбачити всі можливості, які можуть з'явитися при складанні проекту конкретних заходів, менеджери вимушені користуватися узагальненою, неповною і неточною інформацією про різні альтернативи;
- вибрана стратегія компанії не може бути і не має бути незмінною, а отримана інформація на основі принципу зворотного зв'язку повинна служити базою для модифікації стратегії;
- необхідність у прийнятті стратегії відпадає, якщо реальний хід подій виведе компанію на бажаний розвиток;
- для відбору проектів менеджери використовують як стратегії, так і орієнтири. Орієнтиром служить мета, яку прагне досягти компанія, а стратегія є засобом досягнення цієї мети. Якщо орієнтири компанії змінюються, то, відповідно, і виправдана раніше стратегія має змінюватися;
- стратегія і орієнтири взаємозамінні. Деякі параметри ефективності (наприклад, частка ринку) водночас служитимуть для компанії орієнтирами, а в іншій ситуації – стануть її стратегією.

Існує дуже широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можна об'єднати у систему конкурентних стратегій підприємства – сукупність стратегій, спрямованих на захист підприємства від п'яти сил конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку, шляхом його адаптації до можливих змін в умовах конкуренції.

Сьогодні існує також значна кількість ознак, за якими здійснюється поділ усієї множини цих стратегій. Так, наприклад: за ієрархією в системі управління виділяють корпоративну, ділову, функціональну та операційну стратегію; за способом досягнення конкурентних переваг – абсолютного лідерства за витратами, диференціації, фокусування; за рівнем глобалізації бізнесу – вузької спеціалізації; за функціональним критерієм – товарно-ринкова, ресурсно-ринкова, технологічна, управлінська тощо; за стадіями життєвого циклу бізнесу – зростання, утримання, скорочення; за конкурентною позицією на ринку – лідера, претендента, послідовника, новачка тощо. В різних джерелах ці ознаки поділу, а також стратегії інколи мають різні назви, проте це не має вирішального значення, оскільки зміст стратегій у різних авторів, як правило, збігається.

Розглянемо дві групи найбільш поширених стратегій, що розглядаються у літературних джерелах з проблеми та використовуються у практичній діяльності – стратегії формування конкурентних переваг та стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Стратегії формування конкурентних переваг. Як відзначалося, на даний час існує багато різноманітних підходів до формування та реалізації конкурентних стратегій, застосування яких забезпечує підприємствам позитивні результати. Це викликано тим, що у більшості випадків стратегія підприємства розробляється з урахуванням ситуації, в якій воно знаходиться. У загальному ви-

падку таких стратегій може бути стільки ж, скільки є конкурентів. Як наслідок, кожна така стратегія має певні унікальні риси. Проте у разі докладного розгляду стратегій, що використовуються підприємствами, можна дійти висновку, що кількість фундаментальних відмінностей між стратегіями незначна. Це дозволило відомому вченому М. Портеру узагальнити існуючі стратегії і на цій підставі виділити такі три підходи до конкуренції на ринку та протидії п'яти силам конкуренції, які отримали назву базових або загальних стратегій конкуренції:

- прагнення бути виробником з найменшими на ринку витратами (стратегія лідерства щодо низьких витрат, абсолютне лідерство у витратах);
- прагнення певною мірою надати продукції, що виробляє підприємство, риси, які відрізняють її від продукції конкурентів (стратегія диференціації);
- концентрація зусиль на вузькій частині ринку, а не робота на усьому ринку (стратегія фокусування).

Розглянемо сутність та область ефективного застосування цих стратегій.

Сутність *стратегії абсолютного лідерства у витратах* полягає у досягненні постійної переваги перед конкурентами за витратами та використанні її для розширення частки ринку або отримання додаткового прибутку за рахунок продажу продукції за поточною ринковою ціною.

Вибір стратегії абсолютного лідерства у витратах є найбільш доцільним за таких основних умов, що склалися на ринку:

- домінуючою силою конкуренції на ринку є цінова конкуренція при високоеластичному за ціною попиті (більшість покупців чутливі до ціни);
- продукція на ринку дуже сильно стандартизована і покупець може легко придбати її у різних продавців (умова, яка дозволяє покупцям придбати продукцію за найменшою ціною).

Використання стратегії лідерства за витратами може наражатися на низку ризиків. Основними причинами їх виникнення є:

- технологічні зміни, які виключають можливість використовувати минулі інвестиції або досвід;
- вміння компаній-переслідувачів, або нових компаній знижувати витрати шляхом копіювання досвіду або інвестування у найновіше обладнання;
- неспроможність підприємства реагувати на необхідні зміни у продукту або зміні ринку внаслідок підвищеної стурбованості проблемою витрат.

З метою попередження або зниження ступеня ризику підприємство, яке обрало стратегію лідерства за витратами, повинно виконувати низку зобов'язань, аби зберегти свою конкурентну позицію:

- відслідковувати технологічні удосконалення;
- реінвестувати у сучасне обладнання;
- без роздумів та жалощів списувати застарілі активи;
- запобігати розширенню спеціалізації виробництва.

Володіння перевагами більш низьких витрат дозволяє підприємству отримати такі вигоди, які захищають його від п'яти сил конкуренції:

- порівнянно з конкурентами воно знаходиться у найкращому становищі, яке дозволяє використовувати низькі витрати для збільшення обсягу продаж і частки ринку за рахунок конкурентів, отримання прибутку вище середнього на ринку, захищатися від цінової війни;
- захист від зазіхань крупних покупців полягає в тому, що останні, як правило, можуть знижувати ціну угоди до рівня виживання другого за витратами конкурента;
- низькі витрати дозволяють підприємству краще ніж конкурентам захищатися від постачальників, які мають потужну ринкову силу;
- захист від нових конкурентів, які прагнуть увійти на ринок, полягає у можливості зниження ціни, з метою утруднення конкурентам залучати до себе покупців. Тобто спроможність диктувати ціни діє як бар'єр входу на ринок для нових конкурентів;
- можливість знижувати ціну дозволяє краще ніж конкурентам захищатися від спроб товарів-замінників прорватися на даний ринок.

Важливо також зазначити, що забезпечення більш низьких витрат підприємства порівняно з конкурентами тільки тоді буде ефективним, якщо це зниження не досягнуто за рахунок якості продукту й обслуговування.

Сутність *стратегії диференціації* полягає у використанні елементів унікальності в процесі виробництва та збуту продукції або послуг, тобто створення такого продукту, який би сприймався споживачем як унікальний. Ця стратегія використовується, коли потреби та переваги споживачів дуже різноманітні, щоб їх могла задовольнити стандартизована продукція. Конкурентні переваги виникають тоді, коли споживач є прихильником якостей та характеристик, які надало своєму продукту підприємство, що реалізує стратегію диверсифікації.

Для успішної реалізації цієї стратегії слід докладно вивчити потреби та поведінку споживачів, з метою визначення того, що є для них важливим та цінним. З урахуванням цього вивчення, підприємство повинно надати своєму продукту один або декілька відмінних ознак, які зроблять цей продукт більш привабливим для споживачів порівняно з продуктами конкурентів. Слід також визначити готовність споживачів платити за такий продукт та їх потенціальну кількість. Це викликане тим, що здійснення диференціації, як правило, заважає досягненню високої частки ринку, оскільки ексклюзивність продукту виключає наявність для нього високої частки ринку. Одночасно, обґрунтовано здійснена диференціація дозволяє підприємству:

- встановлювати на свій продукт підвищену ціну;
- продавати більшу кількість одиниць продукції (за рахунок залучення додаткових покупців, завдяки відмінним характеристикам продукту);
- досягати високої лояльності торговій марці (бренду) (завдяки прихильності споживачів до відмінних характеристик продукту).
- Вибір стратегії диференціації є найбільш доцільним за таких основних умов, що склалися на ринку:
- існує багато шляхів диференціації продукції та послуг, і значна кількість споживачів вважає ці відмінні якості для себе цінними;

- причини, за якими споживачі придбають продукт, а також засоби його використання різноманітні;
- мала кількість підприємств реалізує один і той самий підхід до диференціації;
- якості, завдяки яким досягається диференціація, не можуть бути швидко або без великих витрат імітовані.

Використання стратегії лідерства за витратами може наражатися на низку ризиків. Основними причин їх виникнення є:

- відмінність у витратах між підприємством, яке здійснює стратегію диференціації, і підприємством, яке обрало стратегію низьких витрат можуть стати надто значними, щоб утримати лояльність споживачів, які можуть надати перевагу економії витрат перед виключними особливостями продукту;
- у міру накопичення споживчого досвіду значимість фактора диференціації для більш витончених споживачів може знижуватися;
- копіювання знижує ефект диференціації, що зазвичай відбувається у процесі старіння галузі.

Також як і у випадку лідерства за витратами, вдала диференціація дозволяє створити лінію захисту від п'яти сил конкуренції:

- створює певний захист від стратегій, які реалізують конкуренти, за рахунок залучення споживачів до продукту, який їм сподобався і за який вони згодні сплачувати більше (можливо, набагато більше);
- зменшує ринкову владу крупних покупців, завдяки тому, що для них продукція конкурентів є менш привабливою;
- можливість підвищувати ціну на свій продукт та отримувати додатковий прибуток певною мірою захищає підприємство від постачальників, які прагнуть підвищувати ціни на свої ресурси;
- за рахунок унікальності продукції та лояльності покупців підвищує бар'єр входу на ринок, який трудніше подолати новачкам;
- лояльність покупців та їх залучення до продукту захищає підприємство від загроз з боку товарів-замінників.

Стратегія *фокусування* передбачає зосередження уваги підприємства на забезпечення конкурентних переваг у межах певного відносно вузького сегмента ринку (на певній групі споживачів, виду продукту, географічній території тощо). В її основі лежить припущення, що підприємство за її допомогою може виконувати вузьку мету з більшою ефективністю ніж конкуренти, які діють на більш широкому просторі.

Основою конкурентної переваги підприємства, яке реалізує стратегію фокусування є або низькі, порівняно з конкурентами, витрати на обслуговування цього вузького сегмента (ніші), або здатність запропонувати споживачам ніші щось відмінне від інших конкурентів. Тобто, ця стратегія передбачає або лідерство за витратами, або диференціацію, яка на відміну від розглянутих раніше стратегій розповсюджується не на галузь в цілому, а зосереджує увагу на певному, відносно вузькому, сегменті галузевого ринку.

Стратегія фокусування на ринковій ніші має переваги за таких умов:

- конкуренти не розглядають нішу як критично важливий фактор свого успіху;
- підприємство має достатні для ефективного обслуговування ніші знання та ресурси;
- розміри ніші повинні забезпечувати прибутковість;
- ніша повинна мати добрий потенціал зростання.

Використання стратегії лідерства за витратами може наразитися на низку ризиків. Основними причинами їх виникнення можуть бути:

- звуження відмінностей між продуктами та послугами на цільовому ринку і на галузевому ринку в цілому;
- збільшення відмінностей у витратах конкурентів, які діють у широкому стратегічному плані, і підприємством, яке реалізує стратегію фокусування, що веде до ліквідації переваги останнього у витратах при обслуговуванні вузького цільового ринку;
- виникнення ситуації коли конкуренти знаходять більш вузькі ринкові сегменти у середині стратегічного цільового ринку і таким чином переборюють переваги підприємства, яке проводить стратегію фокусування.

Оснoву захисту підприємства від п'яти сил конкуренції складає її особлива кваліфікація, яка дозволяє з успіхом обслуговувати цільову ринкову нішу. Підприємства, які діють у декількох нішах, не володіють тією самою, що і спеціалізоване підприємство, конкурентною спроможністю щодо обслуговування цільової клієнтури. Спеціалізовані знання підприємства, яке діє у ніші, є бар'єром для входу на ринок інших підприємств-конкурентів, а також є завадою для проникнення у нішу продуктів-замінників. Ринкова сила потужних покупців певною мірою знижується, оскільки вони не мають бажання купувати продукцію у підприємств, які не можуть повною мірою задовольнити їх попит.

Розглянемо вибір конкурентних стратегій на прикладі українського ринку послуг мобільного зв'язку. Для прикладу візьмемо стратегію МТС, яку оператор обрав у 2008 році під назвою «Преміальна якість за народні гроші», та зробимо спробу визначити – за яких обставин приймалася ця стратегія.

Сьогодні можна виділити такі основні переваги на цьому ринку:

- лідерство за ціною;
- лідерство за якістю зв'язку, яке можна розглядати за двома аспектами – лідерство за покриттям (за інфраструктурою), а також здатність мережі забезпечувати якісний зв'язок на усій території усім своїм клієнтам (якість передавання сигналу). Справжнє лідерство за якістю передбачає перевагу за обома аспектами;
- сила бренда, яка дозволяє підключати нових абонентів та утримувати існуючих без прив'язки до вартості послуг;
- розмір абонентської бази, який дозволяє забезпечувати перевагу за такими двома аспектами: велика абонентська база полегшує залучення нових абонентів, оскільки потенційний клієнт з більшою імовірністю вибере оператора, яким користується більша частина його оточення (так званий

ефект «сніжної грудки»); велика абонентська база дозволяє зробити більш дешевими дзвінки всередині мережі, що дозволяє забезпечити лояльність існуючих абонентів.

На різних стадіях життєвого циклу, в яких знаходився ринок послуг мобільного зв'язку, різні компанії мали ті чи інші конкурентні переваги.

Так, наприклад, на стадії виходу на ринок компанія МТС була єдиним гравцем. Перші конкуренти з'явилися лише через три роки. Проте, оскільки вони вийшли на ринок відразу зі стандартом GSM, перевагу МТС в абонентській базі зі стандартом NMT було швидко нівельовано. Більш того, необхідність переходу до більш прогресивного стандарту призвела до додаткових витрат (демонтаж базових станцій стандарту NMT, придбання та монтаж обладнання стандарту GSM тощо). Не зважаючи на це, на час закінчення цієї стадії оператор МТС був визнаним лідером, мав найбільшу абонентську базу, найбільше покриття та найбільшу силу бренду. Одночасно, рішення компанії «Київстар» щодо виходу на ринок зі стандартом GSM дозволило їй позиціонуватися на якості зв'язку, що забезпечило можливість призначити преміальну ціну за свої послуги.

Вирішальні зміни відбулися у середині 2005 року, коли компанія МТС втратила позиції лідера за кількістю абонентів. Фактори, які визначили втрату лідерства МТС можна поділити на внутрішні та зовнішні.

Основним внутрішнім фактором є вибір стратегії центрального менеджменту МТС (Москва) по відношенню до українського підрозділу – «дійна корова», яка не потребує серйозних інвестицій. Як наслідок: почався процес оптимізації витрат; відхід ключових співробітників; зниження темпів будівництва мережі. Рішення топ-менеджмента мобільного оператора МТС-Україна щодо переходу на єдиного генерального підрядника з будівництва, у самий критичний момент початку стадії активного зростання, заморозило будівництво майже на рік.

До основних зовнішніх факторів слід віднести вибір керівництвом Київстар оптимальної стратегії, яка передбачала активне вкладення грошей у будівництво мережі та чітке позиціонування – якісний зв'язок за адекватну ціну. Результатом цієї стратегії було те, що, якщо на початок 2004 року частка ринку Київстар у доходах складала 44%, то на кінець 2006 року – 51,4%. Одночасно за цей самий період частка МТС знизилася з 56 до 44%.

До зовнішніх факторів слід також віднести стратегію компанії «Астеліт». Ця компанія почала конкурентну боротьбу останньою з крупних операторів. З урахуванням ситуації, що склалася на ринку, та відставання від конкурентів у розмірах покриття та якості, менеджментом було прийняте рішення позиціонувати компанію як дискаунтера – «прийнятна якість за низьку ціну». Це дозволило швидко збільшити абонентську базу, частка якої на кінець 2006 року досягла 11,3%. Перехід до стадії зрілості примусив компанію перейти до ще більш агресивної цінової війни, оскільки в умовах досягнення певної межі зростання абонентської бази, подальшим джерелом її нарощування стали абоненти інших операторів. На початку 2007 року компанія запровадила тарифи із нульовою ці-

ною розмов усередині мережі, що дозволило перевищити 20% рубіж у частці абонентів.

Для МТС стадія зрілості може бути поділена на два періоди – до другої половини 2008 року та після неї. У першому періоді компанія не мала чіткого позиціонування й опинилася між Life (який відбирав клієнтів, які чутливі до ціни) та Київстар (який відбирав клієнтів, які чутливі до якості).

Внаслідок відсутності чіткої стратегії частка МТС на ринку за SIM-картками знизилася з 48,2% у другому кварталі 2005 року до 32,7% у третьому кварталі 2008 року.

З метою реагування на ці негативні тенденції у 2008 році компанія МТС мала сформулювати та прийняти стратегію, яка б дозволила їх усунути.

Передумовою появи такої стратегії був аналіз сегментації ринку мобільного зв'язку, який показав, що для споживачів найбільш важливим є або якість, або ціна, а також SWOT-аналіз, результати, якого наведено у табл. 1.

Таблиця 1

SWOT- аналіз стану МТС на телекомунікаційному ринку України

Сильні сторони / Strengths	Слабкі сторони / Weaknesses
▶ Високе узнавання бренда ▶ Широке покриття ▶ Наявність великої кількості лояльних високодохідних абонентів (сегмент крупних підприємств) ▶ Значна абонентська база	▶ Середня якість зв'язку ▶ Відсутність сталої конкурентної переваги (відсутність чіткого позиціонування)
Можливості / Opportunities	Загрози / Threats
▶ Низька лояльність абонентів Life ▶ Високий процент споживачів, які чутливі до ціни	▶ Активізація цінових війн з Life

Цей аналіз показує, що компанія не може використовувати стратегію, яка ґрунтується на перевагах щодо якості, та змушена використовувати стратегію, засновану на лідерстві за ціною. Проте оскільки низька якість відштовхне високодохідних абонентів із бізнес-сегмента слід також приділити увагу підвищенню якості.

Як наслідок, була прийнята змішана стратегія, яка мала у собі наступну формулу: «Преміальна якість за народні гроші».

Основні положення цієї стратегії полягали в наступному:

- «Eat as much as you can» – абонентам пропонувалося за фіксовану плату отримати умовно безлімітне спілкування всередині мережі;
- низька ціна не означає низьку якість.

Ця стратегія була відповіддю на дії Life, який реалізував стратегію лідерства за ціною, але не зміг забезпечити добру якість.

Слід відзначити, що реалізація цієї стратегії передбачає необхідність значних капітальних вкладень на підтримку ємності мережі, оскільки така стратегія безумовно веде до зростання трафіка, навіть в умовах зменшення абонентської бази. Ці капіталовкладення були реалізовані компанією. Для порівняння – капітальні вкладення в мережу МТС за 2008 – 2009 роки склали 6 млрд. грн., у той час як у Київстар – тільки 3,2 млрд. грн. Такі капіталовкладення дозволили компанії МТС повною мірою забезпечити виконання формули: «Преміальна якість за народні гроші».

Ці дії МТС, який запустив дешеву пропозицію щодо розмов усередині мережі та за рахунок більшої абонентської бази та кращої якості, відібрали у Life його єдину конкурентну перевагу, що позначилось на його кінцевих результатах. Як наслідок, на кінець 1 кварталу 2011 року частка Life у доходах складала 11%, частка у абонентах - 16%, у результаті цінових війн накопичені чисті збитки за 2005-2010 роки склали понад 2,3 млрд. грн.

Слід відзначити, що ці дії МТС також певною мірою зменшили дохід та абонентську базу Київстар. Не зважаючи на це, за станом на 2013 рік, Київстар залишається самою прибутковою компанією з найбільшою абонентською базою. МТС з великим відривом від Астеліт займає позицію переслідувача Київстара на ринку мобільних послуг.

Тут нами розглянуто лише склад та приклад формування загальних базових конкурентних стратегій.

Подальший поділ цих стратегій, пов'язаний із їх поділом у відповідності із функціональними напрямками діяльності щодо забезпечення конкурентоспроможності (стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства), а також їх трансформацією у більш конкретні конкурентні стратегії, які призначені для використання у специфічних галузевих ситуаціях.

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це комплексна стратегія підприємства, яка включає довгострокові програми дій за усіма функціональними напрямками його діяльності (функціональні стратегії), спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства. Її складовими є такі стратегії:

- *товарно-ринкова*, яка включає у себе рішення з таких аспектів, як номенклатура й асортимент продукції та ступінь їхнього оновлення, масштаби виробництва, якість продукції, реклама, обслуговування споживача, ціноутворення;

- *ресурсно-ринкова*, яка включає у себе рішення з таких аспектів, як обсяг ресурсних запасів і частота їх поповнення, якість ресурсів, поведінка на ринку ресурсів;

- *технологічна*, яка включає у себе рішення з таких аспектів, як характер технології, ступінь стабільності технології, НДДКР та оновлення технології, технологічні розриви;

- *інтеграційна*, яка включає у себе рішення з таких аспектів, як вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, діагональна інтеграція;

– *інвестиційно-фінансова*, яка включає у себе рішення з таких аспектів, як залучення зовнішніх фінансових ресурсів, повернення залучених коштів, інвестування власних коштів;

– *соціальна*, яка включає у себе рішення з таких аспектів, як чисельність робітників, взаємозамінність робітників, диференціація робітників, ступінь патерналізму, соціальний тип колективу;

– *управлінська*, яка включає у себе рішення з таких аспектів, як тип управління, організаційна структура, управлінські комунікації тощо.

Отже, бачимо, що кожна з цих функціональних стратегій, одна або у різних комбінаціях з іншими, дозволяє забезпечити досягнення певної переваги над конкурентами, створення (різними способами) бар'єрів входу на ринок новим конкурентам, вигідних позицій по відношенню до покупців, постачальників та товарів-замінників, захист від суперництва з боку існуючих конкурентів.

Визначення функціональних стратегій дозволяє перейти до розгляду конкретних конкурентних стратегій, які призначені для використання у специфічних галузевих ситуаціях, сприяє розумінню їх суті та підходів до їх розробки й практичного використання.

Слід відзначити, що розробка конкретної конкурентної стратегії стосовно до ситуації, яка склалася, є досить складною, оскільки потребує урахування значної кількості зовнішніх та внутрішніх факторів. Ці фактори можуть бути поділені на дві групи:

- фактори, що характеризують стан галузі та умови конкуренції в ній;
- фактори, що характеризують конкурентні можливості підприємства, його існуючу ринкову позицію та можливості (потенціал).

У процесі побудови конкурентної стратегії, яка враховує зовнішні фактори, що характеризують стан галузі та умови конкуренції в ній, у першу чергу, слід враховувати такі, найбільш впливові фактори:

- стадію життєвого циклу, в якій знаходиться галузь (зародження, швидке зростання, зрілість, спад);
- структуру галузі;
- сутність і міцність п'яти конкурентних сил;
- масштаби діяльності конкурентів тощо

У процесі побудови конкурентної стратегії, яка враховує внутрішні фактори, що характеризують конкурентні можливості підприємства, його існуючу ринкову позицію та можливості, у першу чергу, враховувати такі, найбільш впливові фактори:

- існуюче конкурентне положення підприємства на ринку (лідер ринку, підприємство, що має сильні конкурентні позиції та є претендентом на лідерство, підприємство зі слабкою конкурентною позицією, аутсайдер);
- сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості (потенціал), а також характер та рівень небезпек, які можуть йому загрожувати (загрози).

Отже, ми бачимо, що навіть така обмежена кількість факторів, яку наведено вище, може утворити таку значну кількість різних комбінацій, та відповідних їм конкурентних стратегій.

Щоб уявити, що включають у себе стратегії, які покликані враховувати зовнішні фактори, досить розглянути п'ять класичних варіантів ситуацій у галузі:

- конкуренція в нових і швидкозростаючих галузях;
- конкуренція в галузях, які знаходяться у стадії зрілості;
- конкуренція в галузях, які знаходяться у стані стагнації або спаду;
- конкуренція у роздрібнених галузях;
- конкуренція на міжнародних ринках;

Одночасно, щоб уявити, що включають у себе стратегії, які покликані враховувати внутрішні фактори (прив'язку до конкурентного статусу підприємства, насамперед до ступеня його домінування на ринку), досить розглянути три класичних варіанти положення підприємства на ринку:

- підприємства (компанії) – лідери на ринку;
- підприємства, які знаходяться на других ролях;
- слабкі, або постраждалі від кризи підприємства.

Ця група стратегій, яка в літературі з проблеми отримала назву *стратегій конкурентної поведінки*, описує дії підприємства у відповідності з його існуючим положенням на ринку. Найбільш часто ці дії описуються наступальною, захисною, або коопераційною стратегіями. Кожна з цих стратегій, у свою чергу, включає низку стратегій, які ототожнюють конкурентну поведінку з воєнною кампанією із використанням не тільки військового лексикону, а й правил військової стратегії. Наступ, оточення, позиційна оборона, контратака, стратегії, які об'єднані у групу стратегій конкурентної поведінки, наведено на рис. 1.

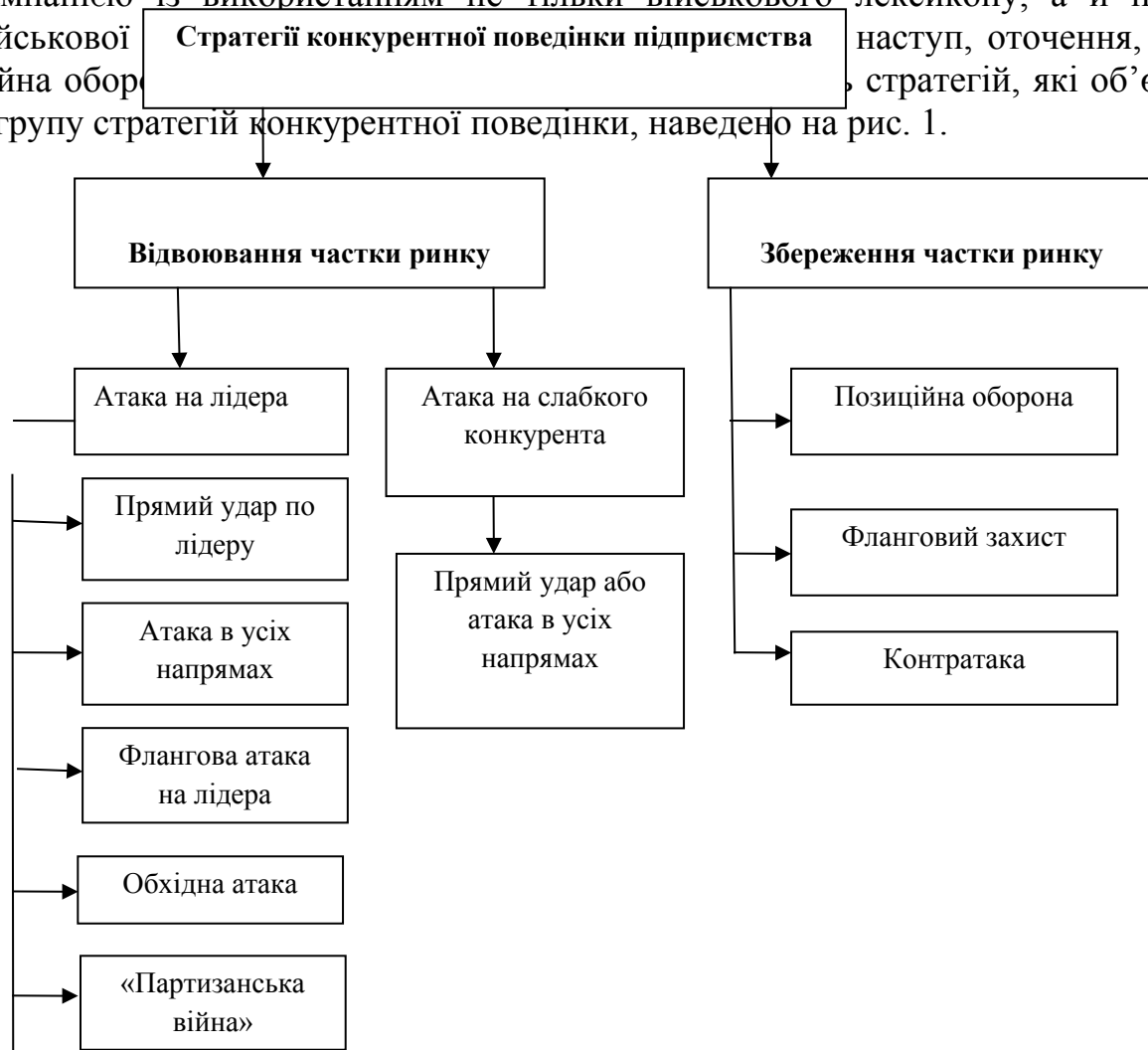
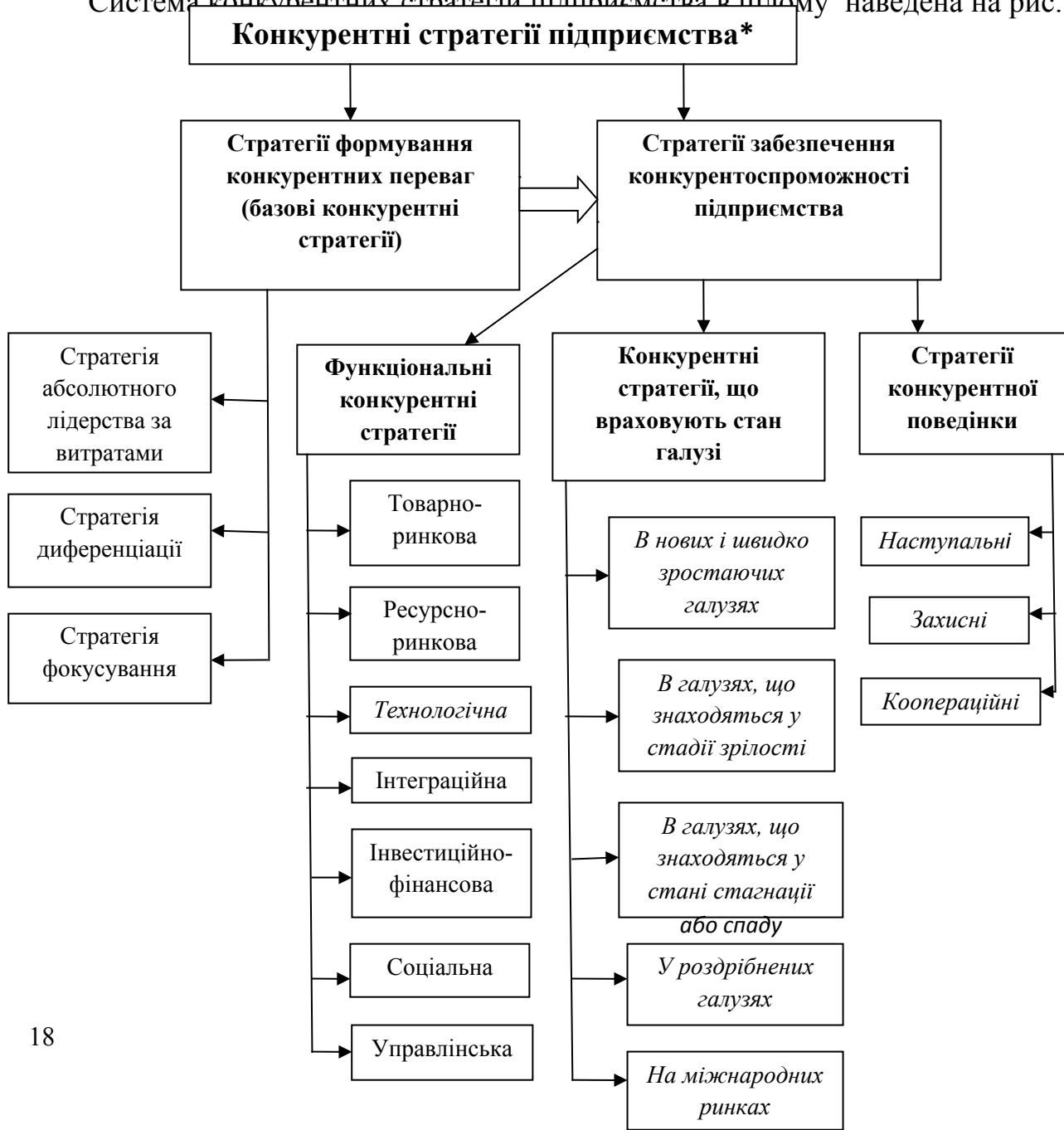


Рисунок 1 – Склад стратегій конкурентної поведінки підприємства

Розглядаючи склад та зміст конкурентних стратегій підприємства, на нашу думку, важливо відзначити наступне. Як показує аналіз змісту конкретних конкурентних стратегій, які враховують ситуації, що складаються в галузі, а також конкурентні можливості підприємства, його існуючу ринкову позицію та можливості, всі вони, у кінцевому рахунку, складаються з дій, які визначають функціональну стратегію – одну, або у різних комбінаціях з іншими. Так, наприклад, однією з стратегій у складі стратегій галузей, що знаходяться у стані стагнації (спаду), є «стратегія збирання врожаю».

Система конкурентних стратегій підприємства в цілому наведена на рис. 2.



*Курсивом позначено стратегії, які у сучасній літературі розглядаються як такі, що можуть підлягати подальшому поділу.

Рисунок 2 – Система конкурентних стратегій підприємства

Як відомо, ця стратегія спрямована на оптимізацію грошових потоків, що повинно досягатися за рахунок припинення або значного скорочення інвестицій (інвестиційно-фінансова стратегія), зниження експлуатаційних витрат (технологічна та ресурсно-ринкова стратегії), скорочення кількості моделей продукції (товарно-ринкова стратегія) тощо. Такі приклади можна продовжувати, і це дозволяє стверджувати, що функціональні стратегії є тими цеглинами, з яких складаються інші стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ці обставини повинні бути враховані у процесі формування конкурентної стратегії конкретного підприємства.

2.2 Процес формування та реалізації конкурентних стратегій оператора телекомунікацій

Формування конкурентної стратегії підприємства є одним із найбільш складних і одночасно відповідальних етапів у системі управління його конкурентоспроможністю, оскільки від якості виконання цього етапу (реалістичності та ефективності сформованої стратегії) значною мірою залежать ступінь досягнення поставлених цілей та, як наслідок, кінцеві результати діяльності підприємства.

Як відзначалося нами раніше, формування конкурентної стратегії відбувається на всіх рівнях ієрархії підприємства. Так, відомий науковець з питань стратегічного менеджменту та стратегії конкурентоспроможності І. Ансофф за ієрархією у системі управління виділяє корпоративну, ділову, функціональну та операційну стратегії.

Корпоративна стратегія являє собою загальний план управління, який розробляється для всієї компанії (підприємства) в цілому. Вона покликана визначити загальний напрям діяльності компанії, розвиток видів її діяльності. Корпоративна стратегія повинна включати такі основні питання:

- розподіл ресурсів між господарськими підрозділами на основі аналізу усіх видів діяльності підприємства;
- рішення щодо збалансування існуючого портфелю товарів і послуг, а також про можливу подальшу диверсифікацію виробництва з метою зниження господарського ризику й отримання ефекту синергії;
- зміну або удосконалення структури компанії, яка найкращим чином забезпечить досягнення поставлених цілей (рішення про злиття, придба-

ння, входження у ФПГ чи до складу інших інтеграційних структур тощо);

- рішення, які забезпечують єдину стратегічну орієнтацію підрозділів компанії.

Ділова (конкурентна) стратегія спрямована на досягнення конкурентних переваг компанії стосовно однієї сфери бізнесу (стратегічної зони). Її називають ще бізнес-стратегією компанії. Ця стратегія показує, як компанія конкурувати-ме на конкретному ринку товарів або послуг, кому саме і за якими цінами продаватиме продукцію, як її рекламуватиме, як досягатиме перемоги в конкурентній боротьбі тощо. Тому таку стратегію називають ще стратегією конкуренції. Для підприємств з одним видом діяльності корпоративна стратегія збігається із діловою стратегією.

Функціональна стратегія – це стратегія, яку відносять до плану управління поточною діяльністю окремого підрозділу чи ключового функціонального напрямку всередині визначеної сфери діяльності. Вона спрямована на вирішення вузькопрофільних завдань щодо раціонального використання технологій та ресурсів компанії. Ця стратегія розробляється функціональними відділами і службами на основі корпоративної і ділової стратегій. Це може бути стратегія маркетингу, фінансова, виробнича, інвестиційна стратегія тощо. Метою функціональної стратегії є розподіл ресурсів відділу (служби), пошук ефективної поведінки функціонального підрозділу в рамках загальної стратегії.

Операційна стратегія – це стратегія, яка концентрується на ще більш конкретних ініціативах та підходах до управління ключовими оперативними одиницями при вирішенні щоденних оперативних задач, які мають стратегічну важливість для підприємства.

Для досягнення успіху, стратегії повинні бути узгоджені і тісно взаємодіяти між собою. Кожен рівень створює стратегічне середовище для наступного рівня, тобто, на стратегічний план нижнього рівня накладаються обмеження стратегій вищих рівнів ієрархії. Кожному з рівнів розробки стратегії відповідають певні види стратегічних дій (рішень).

Сучасні підходи до розробки стратегій конкурентоспроможності підприємства ґрунтуються на використанні концептуальних положень стратегічного управління, головною характеристикою якого є спрямованість на розвиток стратегічних аспектів бізнесу підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі, а не досягнення кращих фінансових результатів діяльності у короткостроковій перспективі. Творчий характер формування стратегії – запорука її реалістичності та ефективності.

Для забезпечення реалістичності та ефективності стратегії підприємства процес її розробки та формулювання повинен врахувати як загальні принципи формування будь-якої управлінської системи, так і специфічні, які притаманні саме стратегічному управлінню.

При формуванні стратегії конкурентоспроможності підприємства слід дотримуватися таких основних принципів:

- *принцип ринкової орієнтації*, за якого визначальним моментом розвитку активів і топ-характеристик підприємства мають бути не техніко-технологі-

чні можливості їх нарощування, а можливості, які індукуються розвитком попиту і потребами ринку. Справжнім має бути продукт не «технологічного снобізму» підприємства, а продукт, якому «аплодує ринок»;

- *принцип конвергенції* (освоєння передового досвіду досягнення високої конкурентоспроможності) і *дивергенції* (селективного використання передового досвіду в окремих галузях і сегментах ринку з урахуванням конкретних обставин і цілей);
- *принцип цільової спрямованості*, який виявляє відповідність програм розвитку активів і топ-характеристик підприємства як ресурсної бази нарощування конкурентоспроможності цілям його стратегії;
- *принцип комплексності* – охоплення та інтеграції у єдиний потік потенціалу зростання конкурентоспроможності, який є в усіх функціональних видах діяльності;
- *принцип багатоваріантності*, який передбачає генерацію альтернативних сценаріїв розвитку і вибір найбільш ефективного з урахуванням реалій функціонування підприємства;
- *принцип інтерактивності*, який вимагає послідовного пророблення та уточнення параметрів стратегії їх узгодження реальними ресурсними можливостями підприємства та тенденціями розвитку галузі;
- *принцип гнучкості*, який передбачає можливість стратегічного маневрування на ринку у разі принципових змін його параметрів і появу принципово нових загроз та можливостей розвитку підприємства;
- *принцип реалістичності* (економічної обґрунтованості). Кожна модель і стратегія конкурентоспроможності має бути унікальною у плані її конкретної розробки. Аналога набору інструментів її реалізації та схеми їх координованого використання не існує. Отже, головну роль у формуванні стратегії – її методології, цілей та засобів їх досягнення має відігравати якісний аналіз управлінських дій, рішень та їх наслідків;
- *принцип етапності*. Процес розробки та реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємства має бути регламентований процедурно (в етапах) та у часі. Але ступінь регламентації на повинен бути надмірним.

Процес формування конкурентної стратегії складається із низки послідовних етапів. Зокрема, М. Портер виділяє наступні процеси аналізу та прийняття рішень:

- аналіз структури і рушійних сил галузі (аналіз конкурентів, споживачів та стратегічного потенціалу підприємства);
- виявлення та оцінка альтернатив досягнення конкурентної переваги;
- аналіз типів конкурентних стратегій;
- вибір оптимальних альтернатив і формування конкурентних стратегій.

Етапи формування конкурентної стратегії широко висвітлені у сучасній економічній літературі. Опрацювання існуючих літературних джерел з проблеми, дозволяє навести таку низку основних етапів розробки конкурентної стратегії підприємств зв'язку, яка практично збігається з послідовністю етапів, запропонованою М. Портером:

- визначення стратегічної цілі та постановка завдань;
- аналіз та оцінка середовища;
- аналіз стратегічних альтернатив;
- вибір стратегії.

Визначення стратегічної мети та постановка завдань: здійснюється відповідно до можливих варіантів розвитку подій у компанії. Можна виділити декілька рівнів цілей підприємства. Найвищим є **стратегічні наміри**, які відображують довгострокову концепцію виживання підприємства та його ринкової поведінки у галузі. Другий рівень складає **стратегічна спрямованість**, яка конкретизує стратегічні наміри підприємства стосовно тих аспектів бізнесу, які спроможні забезпечити ефективну його адаптацію до вимог зовнішнього середовища. Наступним рівнем є **стратегічні цілі підприємства**, які конкретизують стратегічну спрямованість стосовно кінцевого результату дій в межах визначеного більш короткого часового горизонту. У свою чергу, стратегічні цілі підприємства конкретизуються на рівні **операційних цілей і завдань**, який покликаний визначати цільові параметри діяльності операційних підрозділів та функціональних структур підприємства.

Аналіз та оцінка середовища: здійснюється аналіз та оцінка внутрішнього, зовнішнього середовища та потенціалу партнерських зв'язків, визначення факторів (причин) негативного впливу на середовище з метою розробки заходів щодо їх усунення.

Аналіз стратегічних альтернатив: передбачає генерування та аналітичну оцінку стратегічних альтернатив з урахуванням стратегічної мети та поставлених завдань. Під стратегічною альтернативою розуміється варіант можливого розв'язання задачі досягнення стратегічних цілей підприємства. Генерування стратегічних альтернатив (створення достатньо широкого їх набору) зменшує вірогідність прийняття нераціонального управлінського рішення. Можна виділити деякі наступні найбільш важливі принципи генерування стратегічних альтернатив, дотримання яких сприятиме вирішенню цієї мети: множинність альтернатив (можливість співставлення характеристик альтернатив та виявлення їх переваг і недоліків); амбіційність альтернатив (їх радикальність відносно поточної альтернативи); «виконуваність» альтернатив (складність/легкість та витрати на їх реалізацію); «поточна» важливість альтернатив (їх зв'язок з поточною стратегією підприємства).

Вибір стратегії: передбачає здійснення послідовних заходів відповідно до стратегічної мети, поставлених завдань, в межах ідентифікованих стратегічних альтернатив задля оптимального використання. Стратегічний вибір із допустимої множини альтернатив – завершальний крок етапу ідентифікації та розробки стратегічних альтернатив. Технологія його виконання ґрунтується на ранжуванні допустимих альтернатив з використанням низки критеріїв. Оцінка висунутих альтернатив ґрунтується на їх порівняльному аналізі, який здійснюється за такими основними критеріями: досягнення конкурентної переваги; вірогідність досягнення успіху та «ціна» реалізації; прийнятність співвідношення ризику та винагородження.

Прийняття рішення щодо вибору стратегії є вихідною передумовою розробки програми її реалізації, під якою розуміється особливим чином організований комплекс соціально-економічних, науково-дослідницьких та інших заходів, спрямованих на реалізацію конкурентної стратегії підприємства, виконання якого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Розробка програми передбачає визначення розгорнутого переліку заходів, необхідних для втілення у реальність вибраної стратегії, з урахуванням існуючих обмежень, термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів.

Реалізація стратегії передбачає застосування адміністративних важелів (тактики, політики, процедур, правил), а також використання економічних важелів (формування бюджету, застосування системи показників, управління за цілями тощо), які мають бути доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень та інших організаційних документів.

Основними елементами забезпечення успіху розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства є такі:

- вище керівництво підприємства має бути повністю віддане ідеям програми;
- прийоми та методи підвищення конкурентоспроможності, обрані для програми, мають відповідати ситуації та конкретним потребам;
- має бути створена ефективна організаційна структура, що очолюється менеджером, відповідальним перед вищим керівництвом за програму;
- на всіх організаційних рівнях повинно мати місце повне розуміння цілей та завдань програми;
- конче потрібний вільний обмін інформацією між різними структурними ланками підприємства, задіяними у програмі;
- програма має бути підкріплена практичним та нескладним інструментарієм виміру та оцінки досягнутих результатів, а також консультативним забезпеченням;
- оцінка, контроль та зворотній зв'язок повинні давати змогу швидко визначати як досягнуті результати, так і діагностувати проблеми, що виникають у процесі реалізації, а також створювати фундамент для подальшого удосконалення.

Важливим етапом реалізації конкурентної стратегії підприємства є контроль реалізації, оцінка та корегування стратегій. На цьому етапі здійснюється контроль за дотриманням програми реалізації стратегії, оцінка отриманих результатів та корегування окремих етапів стратегії, як реакція зворотного зв'язку на відхилення від прийнятої стратегії під впливом непередбачених змін у зовнішньому та внутрішньому становищі підприємства.

Реалізація прийнятої конкурентної стратегії підприємства вимагає, в першу чергу, забезпечення злагодженого процесу встановлення взаємозв'язків між відповідними підрозділами підприємства, чіткого окреслення значення і меж функціонування окремих складових стратегії та забезпечення їх ефективної ко-

ординації. Шляхом успішної реалізації обраної стратегії підприємство отримує стійку конкурентну перевагу на ринку.

3 КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ

- 3.1 Сутність та зміст конкурентної стратегії.
- 3.2 Наведіть систему конкурентних стратегій і конкурентної поведінки підприємства.
- 3.3 Надайте характеристику базових конкурентних стратегій: абсолютного лідерства у витратах, диверсифікації та фокусування.
- 3.4 Наведіть основні конкурентні переваги на ринку мобільного зв'язку, які беруться до уваги при виборі та обґрунтуванні базових конкурентних стратегій.
- 3.5 Наведіть зміст окремих тактик конкурентної поведінки підприємства на ринку.
- 3.6 Наведіть склад конкурентних стратегій, поділ яких здійснюється за ієрархією у системі управління.
- 3.7 Надайте характеристику корпоративної, ділової, функціональної та операційної стратегій.
- 3.8 Наведіть основні принципи, яких слід дотримуватися при формуванні конкурентних стратегій підприємства.
- 3.9 Надайте зміст основних етапів розробки конкурентної стратегії підприємства.
- 3.10 Охарактеризуйте зміст робіт, що входять до програми реалізації конкурентної стратегії підприємства.

4 ДОМАШНЄ ЗАВДАННЯ

Ознайомитись з матеріалами лекції за темою, а також рекомендованими літературними джерелами, вивчити основні теоретичні положення теми, відповісти на ключові питання, які наведено у третьому розділі цих методичних вказівок.

5 ЛАБОРАТОРНЕ ЗАВДАННЯ

На підставі вихідних даних, а також отриманих результатів щодо визначення інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу кожного з операторів-конкурентів, отриманих при виконанні лабораторно-практичної роботи за темою «Інтегральні методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства», надати пропозиції щодо можливих конкурентних стратегій та конкурентної поведінки кожного з операторів.

6 ЗМІСТ ПРОТОКОЛУ

Звіт щодо лабораторної роботи повинен містити:

- 6.1 Формулювання мети виконання роботи.

6.2 Результати виконання лабораторного завдання (пропозиції щодо можливих конкурентних стратегій та конкурентної поведінки кожного з операторів телекомунікацій).

6.3 Висновки та пропозиції щодо отриманих результатів.

7 СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, Э. Дж. Макдоннелл; пер. с англ. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
2. Гранатуров В.М. Управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій: навч. посіб. / Гранатуров В.М., Литовченко І.В., Кораблінова І.А. – К.: Кафедра, 2013. – 256 с.
3. Гранатуров В.М. Конкурентоспроможність телекомунікаційних компаній: проблеми теорії та практики управління: монографія / В.М. Гранатуров, І.А. Кораблінова; за наук. ред. проф. В.М. Гранатурова. – К.: Кафедра, 2012. – 320 с.
4. Гранатуров В.М. Аналіз конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг: монографія / В.М. Гранатуров, С.П. Воробієнко. – К.: Освіта України, 2009. – 254 с.
5. Гранатуров В.М. Управління послугами зв'язку: навч. посіб. / В.М. Гранатуров, І.В. Литовченко. – К.: Освіта України, 2010. – 254 с.
6. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / [С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань та ін.]. – К.: КНЕУ, 2008. – 520.
7. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: научное издание / [Ю.Б. Иванов, А.Н. Тищенко, Н.А. Дробитько, О.С. Абрамова]. – Харьков: ХГЭУ, 2004. – 256 с.
8. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; пер. с англ. – [2-е изд.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.
9. Хрущ Н.А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія / Н.А. Хрущ, М.В. Желіховська; за наук. ред. д.е.н., проф. Н.А. Хрущ. – К.: Освіта України, 2010. – 316 с.

8 ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

Тема 1. Стратегії диверсифікації, їх види та характеристика.

Тема 2. Конкурентні стратегії у сфері інноваційного бізнесу.

Тема 3. Фактори, що впливають на ефективність конкурентної стратегії підприємства.

Навчально-методичне забезпечення

Гранатуров В.М.,

Литовченко І.В.

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Змістовий модуль 5. РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Тема занять: «Розробка та реалізація стратегій забезпечення конкуренто-спроможності підприємства»

**Методичні вказівки по виконанню лабораторно-практичної роботи
з курсу «Управління конкурентоспроможністю підприємства»
для студентів усіх форм навчання за спеціальністю
7.050.201 – «Менеджмент організацій»**

Редактор Кодрул Л.А.
Верстка Гардиман Ж.А.

Підписано до друку 20.05.2015 р.
Формат 60/88/16 Зам. № 5529
Тираж 50 прим. Обсяг 1,75 ум. друк. арк.
Віддруковано на видавничому устаткуванні фірми RISO
у друкарні редакційно-видавничого центру ОНАЗ ім. О.С. Попова
ОНАЗ, 2015