

Міністерство освіти і науки України

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

Кафедра управління проектами та системного аналізу

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

**Змістовний модуль 4. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ**

Тема занять «Інтегральні методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства»

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

Одеса-2014

Рецензент: ден., проф. Орлов В.М.

Укладачі: Гранатуров В.М., Литовченко І.В.

Наведено матеріали, необхідні для підготовки до виконання лабораторно-практичної роботи: характеристику інтегральних методів оцінки рівня конкурентоспроможності оператора взагалі, а також методи оцінки рівня конкурентоспроможності оператора з точки зору його стратегічного потенціалу; ключові питання; домашнє завдання. Наведено лабораторне завдання, а також вимоги до змісту протоколу щодо результатів виконання лабораторного завдання.

ЗАТВЕРДЖЕНО

Методичною радою
Академії зв'язку.
Протокол № 10/14 від 04.10.2014

СХВАЛЕНО

на засіданні кафедри управління
проектами та системного аналізу і
рекомендовано до друку.
Протокол № 1 від 28.08.2014

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Загальна характеристика навчальної дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємств».....	4
1. Мета роботи.....	6
2. Ключові положення.....	6
2.1 Інтегральний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства	6
2.2 Інтегральні методи оцінки рівня конкурентоспроможності оператора з точки зору стратегічного потенціалу оператора	7
3. Ключові питання.....	16
4. Домашнє завдання.....	17
5. Лабораторне завдання.....	17
6. Зміст протоколу.....	17
7. Список рекомендованих літературних джерел.....	18
8. Теми рефератів.....	18

ВСТУП

Дані методичні вказівки, поряд з інформацією про зміст та склад лабораторно-практичної роботи та вихідними даними для її виконання, містять також необхідний методичний матеріал щодо характеристики методів оцінки рівня конкурентоспроможності телекомунікаційних операторів, а також використання цих методів у процесі діагностики стану конкурентоспроможності як важливої складової управління конкурентоспроможністю підприємств зв'язку. 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 підприємств»

Навчальна дисципліна «Управління конкурентоспроможністю підприємств» (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 2

Змістовий модуль	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота
Модуль 2 – Управління конкурентоспроможністю підприємств (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

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

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

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

1.4 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.

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

Теми практичних занять модуля 2

№ зп	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 підприємств	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

ня 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.

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 змістовним модулем «Діагностика конкурентоспроможності підприємств», набуття студентами практичних навичок оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств зв'язку, а також використання цих методів у процесі управління підприємствами зв'язку.

2 КЛЮЧОВІ ПОЛОЖЕННЯ

2.1 Інтегральний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства

Відомо, що на даний час для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства використовуються різні методи. Виділений в окрему групу інтегральний метод принципово відрізняється від інших. Ця відмінність викликана відмінністю підстави поділу. Так, підставою поділу розглянутих вище методів на групи є склад критеріїв (показників), які використовуються для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, у той час як підставою для виділення групи інтегральних методів є спосіб поєднання окремих критеріїв для визначення узагальнюючого показника рівня конкурентоспроможності.

Метою розрахунку інтегрального показника рівня конкурентоспроможності підприємства є отримання комплексної характеристики, яка дозволяє здійснювати оцінку його конкурентних позицій, та на цій основі розробляти стратегію управління конкурентоспроможністю підприємства. Тобто, цей метод покликаний реалізувати комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Найбільш розповсюдженим виразом, який використовується для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності (K), є такий:

$$K = \sum_{i=1}^n K_i g_i.$$

де K_i – значення критеріїв конкурентоспроможності, що характеризують окремі сторони діяльності підприємства, кількість яких дорівнює n ;

$$g_i - \text{вагомість окремих критеріїв конкурентоспроможності} \left(\sum_{i=1}^n g_i = 1 \right).$$

У свою чергу, критерії конкурентоспроможності, що характеризують окремі сторони діяльності підприємства, можуть включати низку показників та визначаються з такого виразу:

$$K_i = \sum_{j=1}^m p_j a_j.$$

де: показники, що характеризують критерії конкурентоспроможності, кількість яких дорівнює m ;

$$a_j - \text{вагомість окремих показників, що характеризують критерії конкурентоспроможності} \left(\sum_{j=1}^m a_j = 1 \right).$$

До безперечних переваг такого підходу щодо отримання узагальнюючого показника рівня конкурентоспроможності підприємства є його відносна простота, а також можливість однозначної інтерпретації отриманих результатів в умовах використання значної кількості критеріїв конкурентоспроможності.

Проте деякі автори висловлюють думку щодо недоліків цього методу, які на їх думку суттєво обмежують сферу його використання. Перш за все, мова йде про те, що використання методу інтегральної оцінки конкурентоспроможності диверсифікованих підприємств потребує аналізу не одного виду продукції, а товарної маси, до того ж номенклатура продукції на підприємствах, що зіставляються, може суттєво відрізнятися. При цьому достовірність оцінки рівня порівняльної конкурентоспроможності товарної маси на практиці забезпечити надзвичайно важко – також як і знайти два або більше підприємств, абсолютно ідентичних за видами та структурою продукції.

Другою негативною рисою методу, що розглядається, є те, що інтегральна оцінка не надає можливості для глибокого аналізу та виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Ці зауваження стосуються, на нашу думку, не методу інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства, який покликаний поєднати окремі критерії з метою отримання узагальнюючого показника рівня конкурентоспроможності підприємства, а до обґрунтованого вибору критеріїв конкурентоспроможності.

Одночасно, слід зазначити, що у разі обґрунтованого вибору критеріїв конкурентоспроможності, значення та вага кожного з них, як складових інтегральної оцінки, дозволяють визначити напрями та шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Прикладом цього можуть бути, розглянуті нижче, інтегральні методи оцінки рівня конкурентоспроможності оператора з точки зору його стратегічного потенціалу.

2.2 Інтегральні методи оцінки рівня конкурентоспроможності оператора з точки зору стратегічного потенціалу оператора

В останні роки увагу фахівців привертає *метод визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємства*, який передбачає використання як критерії конкурентоспроможності підприємства показники конкурентоспроможного потенціалу, під яким розуміється сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних і трудових можливостей підприємства, що забезпечують йому сталі конкурентні позиції на ринку.

Виходячи з сутності поняття конкурентоспроможності, де поряд із її реальним значенням існує потенціальне, а також із відносним (порівняльним) характером, однією з її найважливіших ознак є динамічність (мінливість, часовий характер), яка характеризує положення суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу та можливість швидких змін під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Показники, які характеризують результати діяльності в минулому, не можуть характеризувати можливість підприємства до швидкої адаптації щодо цих змін.

За цих умов для цієї мети доцільно використовувати потенціал підприємства. Термін «потенціал» (від латинського *potential*) зазвичай трактується як «сила», «міць». Часто під потенціалом, *взагалі*, розуміється «сукупність можливостей». Якщо говорити про його кількісну оцінку, то використовують такі характеристики, як «міра готовності», «максимальні можливості» тощо. З цієї точки зору потенціал будь-якого суб'єкта (окремої людини, підприємства, галузі, країни тощо) – це сукупність показників або факторів, які характеризують його силу, джерела, можливості, засоби, запаси, здатності, ресурси та інші резерви, тобто поточні та майбутні можливості, які **можуть** бути використані у його діяльності.

Стосовно потенціалу підприємства, то він розглядається як сукупний обсяг накопичених ресурсів підприємства, які можуть бути задіяні для досягнення певних обсягів задоволення попиту ринку у перспективі при їх оптимальному використанні. Основний зміст поняття «потенціал підприємства» полягає в інтегральному відображенні (оцінці) поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних її персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага і, таким чином, максимально задовольняти корпоративні та суспільні інтереси.

Слід підкреслити, що потенціал є поняттям відносним, яке характеризує здатність системи досягнути певної мети. Якщо стверджується, що потенціал оператора мобільного зв'язку дозволяє йому якісно обслуговувати, наприклад, 400 тисяч абонентів, то для якісного обслуговування більшої кількості абонентів його можливостей буде замало. Тобто, для того щоб оцінити потенціал, необхідно чітко визначити мету його використання. При цьому потенціал підприємства характеризує можливості досягнення мети, які не обов'язково можуть бути реалізовані. Умовою реалізації цих можливостей є високоефективне використання наявних ресурсів, а ця умова формується під впливом факторів як внутрішнього, так і зовнішнього характеру.

Наведені вище характеристики враховують такі найважливіші риси потенціалу підприємства:

- потенціал підприємства визначається його реальними можливостями в тій чи іншій сфері соціально-економічної діяльності. При цьому не тільки реалізованими, але й нереалізованими з певних причин;
- можливості будь-якого підприємства залежать переважно від наявності ресурсів і резервів (економічних, соціальних тощо) не залучених у виробництво. Тому потенціал підприємства характеризується також і певним обсягом ресурсів – як залучених у виробництво, так і не залучених, але підготовлених для використання;
- потенціал підприємства визначається не тільки і не стільки наявними можливостями, але ще й навичками різних категорій персоналу до його використання з метою вироблення товарів, надання послуг (здійснення робіт), отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку виробничо-комерційної системи.

Усе сказане вище стосовно потенціалу підприємства повною мірою відноситься до потенціалу операторів зв'язку взагалі та телекомунікаційних операторів особисто. Розбіжності мають місце лише при використанні потенціалу телекомунікаційного оператора для характеристики складу критеріїв його конкурентоспроможності та використання їх при оцінці конкурентоспроможності телекомунікаційного оператора. Ці розбіжності обумовлені як специфікою телекомунікаційних послуг, так і організацією виробничої діяльності операторів телекомунікацій стосовно виробництва та надання цих послуг.

У літературних джерелах з проблем конкурентоспроможності використовується поняття «конкурентоспроможний потенціал», який розглядається стосовно можливості досягнення мети, якою може бути встановлення, підтримка або підвищення певного рівня конкурентоспроможності. Тут слід також відзначити, що в деяких виданнях для характеристики «конкурентоспроможного потенціалу», у розглянутому вище значенні, використовується термін «конкурентоспроможність потенціалу підприємства».

Як і у випадку інших понять, які використовуються у процесі аналізу конкурентоспроможності, **ступінь можливостей** підприємства характеризує поняття «рівень потенціалу», під яким розуміється кількісна оцінка резервів та можливостей підприємства, які воно може задіяти у разі необхідності. Наприклад, для швидкого реагування на негативні зміни, які можуть відбуватися під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів.

На даний час існує значна кількість думок щодо складу конкурентоспроможного потенціалу підприємства.

Найбільш часто для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства виділяють його виробничий, інноваційний, фінансовий, маркетинговий, управлінський, комунікаційний та трудовий потенціал. Розглянемо стисло зміст цих критеріїв конкурентоспроможності підприємства.

Виробничий потенціал – це сукупність цінових та натурально-речових характеристик виробничої бази підприємства, яка виражає наявні та приховані можливості щодо випуску максимально можливого обсягу продукції (послуг) певного складу, технічного рівня та якості. У більшості авторів виробничий по-

тенціал ототожнюється із виробничою потужністю підприємства, яка визначається сукупністю функціонуючих ресурсів, здатних виробляти цей обсяг продукції (послуг).

Фінансовий потенціал – це сукупність фінансових характеристик, які віддзеркалюють наявність і розміщення коштів, реальні та потенціальні фінансові можливості. Основними з них є склад і структура активів підприємства, обсяг виробленої продукції та послуг, загальні витрати на виробництво, структура витрат, структура обігових коштів та період їх обороту та платоспроможність, інтенсивність інвестицій, норма прибутку капіталу, рентабельність продукції. Факторами, які впливають на фінансовий потенціал підприємства, в першу чергу, є сталість темпів зростання власних коштів підприємства, якість управління поточними активами, забезпечення запасів та витрат власними коштами, забезпечення припустимої залежності підприємства від кредиторів, оборот акцій, дивіденди, що виплачуються.

Комунікаційний потенціал – це сукупність характеристик, які визначають організаційно-технічні та інформаційні можливості підприємства щодо збирання, оброблення, зберігання (накопичення) та розповсюдження інформації, що використовується для підготовки та прийняття управлінських рішень. Він визначається наступними основними параметрами та характеристиками: застосування сучасних інформаційних технологій; використання можливостей комп'ютерної та оргтехніки; широтою охоплення функцій управління комп'ютерними програмами, ступенем опанування кадрами сучасними засобами обчислювальної техніки; релевантністю та корисністю інформації, що використовується.

Інноваційний потенціал – це сукупність характеристик, які визначають готовність та спроможність підприємства використовувати досягнення науково-технічного прогресу для реалізації технічних та економічних заходів, з метою випуску продукції та технологій з новими споживчими властивостями. До основних таких характеристик можна віднести: структуру та кваліфікацію кадрів; матеріально-технічну базу; фінанси; форми організації й управління інноваційною діяльністю; наукову інформацію; інтелектуальну власність тощо. При цьому: «Під спроможністю розуміють наявність і збалансованість структури потенціалу, а під готовністю – достатність рівня розвитку потенціалу і наявних ресурсів для ефективної інноваційної діяльності».

Маркетинговий потенціал – це сукупність характеристик, які визначають спроможність підприємства своєчасно та гнучко реагувати на зміни та виклики зовнішнього середовища з метою забезпечення ринків збуту та задоволення потреб споживачів. Він визначається низкою показників, які характеризують роботу маркетингової служби підприємства: наявністю кваліфікованих фахівців-маркетологів; формою організації маркетингової діяльності; витратами на проведення маркетингових досліджень; витратами на рекламну діяльність тощо. Практична реалізація маркетингового потенціалу може бути охарактеризована продуктивністю роботи маркетингової служби, яка оцінюється достовірністю досліджень, виконаних цією службою, а також їх рекомендацій.

Управлінський потенціал – це сукупність характеристик, які визначають спроможність керівництва підприємства адекватно реагувати на всілякі зміни та приймати ефективні рішення в умовах ризику та невизначеності. До основних показників, які характеризують управлінський потенціал, слід віднести: кваліфікацію управлінського персоналу, його творчої активності; особисті якості управлінців; організаційну структуру управління; тип управління; внутрішній психологічний клімат в апараті управління тощо.

Трудовий (кадровий) потенціал – це сукупність характеристик, які визначають здатність персоналу підприємства до результативної діяльності, що досягається високою продуктивністю праці, при забезпеченні якості продукції та послуг у відповідності з вимогами ринку, що постійно змінюються. Для виконання цих вимог персонал підприємства повинен володіти такими якостями, як інтелектуальний розвиток, висока професійна компетентність, різнобічна винахідливість та активність, самостійність творчого пошуку. До основних показників, які характеризують трудовий потенціал, слід віднести: структуру кадрів за освітою, категорією працівників, віком, досвідом роботи; технологію роботи з кадрами, яка включає набір, розстановку, адаптацію та мотивацію персоналу, організацію праці та оцінку її результатів тощо.

У відповідності з методом оцінки рівня конкурентоспроможності оператора з точки зору стратегічного потенціалу оператора передбачається виконувати розрахунки щодо окремих елементів, які створюють конкурентоспроможний потенціал, та порівнювати їх із такими ж елементами підприємств-конкурентів. Розрахунки показників елементів здійснюються шляхом зіставлення їх фактичних значень із базовими. У якості базових використовуються середні значення оцінок елементів щодо вибірки підприємств-конкурентів. Основним концептуальним положенням реалізації даного підходу є такі:

- визначається інтегральний показник конкурентоспроможного потенціалу підприємства, який розраховується на підставі зіставлення показників, що складають конкурентоспроможний потенціал підприємства із середньогалузевими або середніми для групи конкуруючих підприємств з урахуванням значимості окремих елементів;
- по кожному елементу, що складають конкурентоспроможний потенціал підприємства, розраховуються відносні показники, по відношенню до середньогрупових;
- відносні показники корегуються з використанням вагових коефіцієнтів, які відображують значимість елементів, що складають конкурентоспроможний потенціал підприємства. Ці коефіцієнти визначаються, як правило, експертним шляхом і є нормативною базою для розрахунку інтегрального показника рівня конкурентоспроможності підприємства;
- інтегральний показник розраховується як середнє значення відносних показників з урахуванням їх значимості (вагомості).

Цей підхід до оцінки рівня конкурентоспроможного потенціалу підприємства (І) можна описати наступним виразом:

де n – кількість елементів (критеріїв) конкурентоспроможного потенціалу, що враховуються при розрахунку інтегрального показника;

i – порядковий номер елементів конкурентоспроможного потенціалу;

I_i – інтегральний показник i – го елемента конкурентоспроможного потенціалу;

p_i – відносний показник i – го елемента конкурентоспроможного потенціалу;

g_i – показник значимості (ваги) i – го елемента конкурентоспроможного потенціалу;

μ_i – середньогалузеве або середнє для групи конкуруючих підприємств значення i – го елемента конкурентоспроможного потенціалу, яке визначається з виразу:

$$\mu_i = \sum_{j=1}^m x_{ij} / m, \quad (i = 1, 2, \dots, n),$$

де m – кількість конкуруючих підприємств, що розглядається;

j – порядковий номер конкуруючого підприємства;

x_{ij} – значення i – го елемента конкурентоспроможного потенціалу для j – конкуруючого підприємства.

Позитивними якостями такого підходу до визначення інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу підприємства можна віднести можливість:

- безпосередньо оцінювати положення підприємства по відношенню до його конкурентів;
- здійснювати аналіз окремих елементів конкурентоспроможного потенціалу підприємства та зрівнювати їх із можливостями конкурентів;
- встановлювати ступінь домінування або відставання підприємства на ринку;
- визначати реальних конкурентів і позицію підприємства по відношенню до них та на підставі встановленого діагнозу формувати ефективну стратегію конкуренції;
- розробляти управлінські рішення щодо зберігання або покращання своїх конкурентних позицій, будь-яке з них передбачає порівняння показників роботи підприємства та його конкурентів.

У загальному вигляді послідовність розрахунків інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу підприємств-конкурентів можна надати у вигляді табл. 2.1.

За результатами розрахунків можна навести аналіз існуючого стану конкурентоспроможності інших операторів, а також визначити найбільш ефективні шляхи підвищення рівня їх конкурентоспроможності.

Виконаний в межах цього методу аналіз стану елементів конкурентоспроможного потенціалу підприємства дає змогу виявити три типових ситуації, в яких може опинитися підприємство по відношенню до своїх конкурентів:

- усі відносні оцінки елементів, які складають конкурентоспроможний потенціал підприємства, нижчі ніж такі самі середньогрупові оцінки

Таблиця 2.1 Послідовність визначення інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу підприємства

Елементи потенціалу (i)	Оцінки i -х елементів по підприємствах-конкурентах (j)				Середня оцінка елементів, $\mu_i = (\sum_{j=1}^m x_{ij})/m$	Вага елемента, (g_i)	Відносний показник елементів підприємств-конкурентів, x_{ij} / μ_i				Інтегральний показник i -го елемента конкурентоспроможного потенціалу j -го підприємства-конкурента, $I_{ij} = g_i x_{ij} / \mu_i$			
	A	B	...	M			A	B	...	M	A	B	...	M
1	x_{1a}	x_{1b}	...	x_{1m}	μ_1	g_1	x_{1a} / μ_1	x_{1b} / μ_1	...	x_{1m} / μ_1	I_{1a}	I_{1b}	...	I_{1m}
2	x_{2a}	x_{2b}	...	x_{2m}	μ_2	g_2	x_{2a} / μ_2	x_{2b} / μ_2	...	x_{2m} / μ_2	I_{2a}	I_{2b}	...	I_{2m}
3	x_{3a}	x_{3b}	...	x_{3m}	μ_3	g_3	x_{3a} / μ_3	x_{3b} / μ_3	...	x_{3m} / μ_3	I_{3a}	I_{3b}	...	I_{3m}
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
n	x_{na}	x_{nb}		x_{nm}	μ_n	g_n	x_{na} / μ_n	x_{nb} / μ_n	...	x_{nm} / μ_n	I_{na}	I_{nb}	...	I_{nm}
$I_m = \sum_{i=1}^n I_i$	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	I_A	I_B	...	I_M

елементів. Природно, що у цій ситуації інтегральний показник конкурентоспроможного потенціалу підприємства нижче, ніж у конкурентів. У даному випадку позиція підприємства характеризується як слабка. У цьому випадку необхідно провести докладний аналіз сильних та слабких сторін підприємства за кожним елементом для виявлення можливостей і активізації конкурентоспроможного потенціалу;

- усі відносні оцінки елементів, які складають конкурентоспроможний потенціал підприємства, вищі ніж такі самі середньогрупові оцінки елементів. У цій ситуації інтегральний показник конкурентоспроможного потенціалу підприємства вищий, ніж у конкурентів. У даному випадку конкурентна позиція підприємства характеризується як позиція лідера серед конкурентів;

відносні оцінки окремих елементів мають значення вище, або нижче середньогрупових. Така ситуація, як правило, найбільш розповсюджена. Вона обумовлює необхідність глибокого вивчення власних конкурентних переваг, визначення стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та розробки й впровадження конкретних управлінських рішень щодо її реалізації.

Недоліками такого підходу до визначення інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу підприємства та його практичного застосування слід віднести відсутність у фахівців узгодженої думки щодо вибору та обґрунтування складу одиничних показників, на базі яких визначається кількісна оцінка кожного з потенціалів, що використовуються в якості критеріїв конкурентоспроможності підприємства, а також виразів, з яких розраховуються їх значення та узагальнена кількісна оцінка окремих критеріїв конкурентоспроможності (потенціалів). Сьогодні, на жаль, ця проблема залишається невирішеною повною мірою. Існуючий стан характеризується тим, що на цей час «потенціал» як теоретично та методично обґрунтований комплексний показник, що використовується у практичній діяльності промислових підприємств та в оціночній діяльності, не існує. Його ще потрібно створювати, і це доцільно, оскільки цей показник дасть можливість аналізувати як процеси функціонування, так і розвитку підприємства обґрунтовано, комплексно та в динаміці. Необхідний показник повинен був би відображати існуючу спроможність об'єкта забезпечити досягнення заданого результату в певних умовах функціонування, рівень використання цієї спроможності, а також спроможність об'єкта до розвитку в потрібному напрямку.

Аналіз показує, що подальшого удосконалення, у першу чергу, потребують вибір та обґрунтування таких складових цієї методики:

- складу одиничних показників, на базі яких визначається кількісна оцінка окремих критеріїв конкурентоспроможності (потенціалів);
- виразу, з яких розраховуються значення одиничних показників;
- порядку визначення узагальненої кількісної оцінки окремих критеріїв конкурентоспроможності (потенціалів), яка поєднує значення одиничних показників.

Оскільки єдиний підхід до визначення розглянутих вище складових методики оцінки інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу

підприємства на даний час відсутній, можна сформулювати лише деякі вихідні положення, на яких повинно ґрунтуватися це визначення. Ці вихідні положення обумовлені такими найважливішими характеристиками та рисами потенціалу:

- потенціал – це сукупність показників або факторів, які характеризують поточні (здіянні) та майбутні можливості підприємства, які можуть бути використані у його діяльності;
- кількісна оцінка потенціалу полягає в інтегральному відображенні (оцінці) його поточних і майбутніх можливостей;
- потенціал визначається не тільки і не стільки наявними (реалізованими) можливостями, але ще й тими, які дозволяють реагувати на можливу зміну зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в майбутньому;
- можливості залежать переважно від наявності ресурсів і резервів. Тому і потенціал також характеризується певним обсягом ресурсів – як залучених у виробництво, так і не залучених але підготовлених для використання;
- майбутні можливості характеризують резерви, що не залучені у виробництво;
- поняття «рівень потенціалу» характеризує кількісна оцінка резервів та можливостей, які можуть бути здійснені у разі необхідності.

Виходячи з цього, у процесі вибору та обґрунтування складу одиничних показників, на базі яких визначається кількісна оцінка кожного з потенціалів, що використовуються в якості критеріїв конкурентоспроможності підприємства, а також виразів, з яких розраховуються їх значення та узагальнена кількісна оцінка окремих критеріїв конкурентоспроможності (потенціалів), слід враховувати та визначати різні складові потенціалу, які диференціюються у залежності від рівня втілення (існуючий потенціал та потенціал розвитку), рівня використання (реалізований та нереалізований) та доцільності існування потенціалу, який не використовується (резерв та надлишок).

Можна надати такі характеристики цих складових:

Реалізований потенціал підприємства – потрібна частка або увесь існуючий потенціал підприємства, що вже використовується зацікавленими суб'єктами для досягнення певної мети на момент оцінки.

Нереалізований потенціал підприємства – частка або увесь існуючий потенціал підприємства, що не використовується на момент оцінки за внутрішніми або зовнішніми причинами й існування якого доцільно лише як тимчасове становище, або як резерв. Нереалізований потенціал може виникати як сезонне явище, він може перетворитися із реалізованого потенціалу в нереалізований внаслідок конкурентної боротьби, коливань попиту та пропозицій. Таким чином, нереалізований потенціал – величина непостійна, й визначати її слід з урахуванням характеру виробництва.

Резерв у складі нереалізованого потенціалу підприємства – частка нереалізованого потенціалу підприємства, яка існує, але не використовується (у часі або у вимірі даної властивості) за рішенням власника в залежності від зовні-

шніх та внутрішніх умов. Щодо підприємства, то це умови виробництва і реалізації продукції.

Надлишок нереалізованого потенціалу підприємства – це його частка, яка не може бути використана за тимчасово або постійно існуючих умов, і не є спеціально створеним резервом. Для підприємства це умови виробництва і реалізації продукції, за якими надлишок може збільшуватись до розміру існуючого потенціалу або зменшуватись до нуля.

Потенціал розвитку підприємства – це його властивість піддаватися змінам, які забезпечать посилення існуючих, або появу нових властивостей, які можуть бути додатково створені у розмірах, обмежених природними, організаційно-технічними та загальноекономічними умовами.

На даний час, у більшості випадків при оцінці потенціалу підприємства, тією чи іншою мірою, розглядається реалізований потенціал підприємства як функція від досягнутих техніко-економічних показників його роботи. Разом із тим, виходячи із сутності потенціалу як властивості, яка характеризує спроможність підприємства до ефективного функціонування в майбутньому релевантному зовнішньому середовищі, найбільший інтерес представляє визначення саме нереалізованого потенціалу підприємства. Тобто отримані оцінки кожної зі складових потенціалу підприємства (виробничого, інноваційного, маркетингового потенціалів тощо) повинні складатися із суми двох оцінок – реалізованого та нереалізованого потенціалу. Відповідно до цього склад одиничних показників, на базі яких визначається кількісна оцінка кожного з потенціалів, що використовуються в якості критеріїв конкурентоспроможності підприємства, також повинен враховувати необхідність отримання оцінок реалізованого та нереалізованого потенціалу.

Вирішення цих питань дозволить удосконалити методику оцінки конкурентоспроможності операторів телекомунікацій, сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень з питань управління конкурентоспроможністю та, як наслідок, підвищенню ефективності функціонування окремих компаній та телекомунікаційної сфери взагалі. Ці управлінські рішення стосуються як розробки і реалізації стратегій забезпечення конкурентоспроможності телекомунікаційних компаній, так і визначення окремих напрямків та шляхів підвищення їх конкурентоспроможності.

3 КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ

3.1 Дайте характеристику поняття «потенціал підприємства».

3.2 Дайте характеристику виробничого, інноваційного, фінансового, маркетингового, управлінського, комунікаційного та трудового потенціалу підприємства.

3.3 Дайте характеристику методу оцінки рівня конкурентоспроможності оператора телекомунікацій, що ґрунтується на використанні стратегічного потенціалу оператора.

3.4 Наведіть основні положення визначення інтегрального показника рівня конкурентоспроможності підприємства, що використовує елементи конкурентоспроможного потенціалу оператора телекомунікацій.

3.5 Наведіть вираз, з якого визначається інтегральний показник рівня конкурентоспроможності оператора телекомунікацій.

3.6 Охарактеризуйте напрями удосконалення методів оцінки окремих елементів конкурентоспроможного потенціалу 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 даних табл. 2.2 визначити інтегральний показник конкурентоспроможного потенціалу кожного з операторів-конкурентів, навести конкурентні переваги кожного з операторів, визначити та обґрунтувати шляхи підвищення конкурентоспроможності кожного оператора.

Таблиця 2.2 Вихідні дані для визначення інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу операторів зв'язку

Елементи конкурентоспроможного потенціалу (i)	Оцінки елементів щодо операторів-конкурентів (j)				Ваговий коефіцієнт (g_i)
	A	B	C	M	
Виробничий	5,0	4,5	4,0	4,5	0,14
Інноваційний	4,0	4,2	3,8	4,6	0,15
Фінансовий	4,8	4,4	4,2	5,0	0,16
Маркетинговий	4,2	4,3	4,4	4,1	0,13
Управлінський	4,6	4,2	4,0	4,2	0,13
Мотиваційний	4,8	4,6	4,4	4,8	0,11
Комунікаційний	3,6	3,8	3,6	4,0	0,10
Трудовий	4,5	4,0	3,8	4,7	0,08

6 ЗМІСТ ПРОТОКОЛУ

Звіт щодо лабораторної роботи повинен містити:

1. Формулювання мети виконання роботи.
2. Результати виконання лабораторного завдання (розрахунки рівня конкурентоспроможності телекомунікаційного оператора за варіантами).
3. Висновки та пропозиції щодо отриманих результатів.

7 СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Гранатуров В.М.* Управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій: навч. посіб. /В.М. Гранатуров, І.В. Литовченко, І.А. Кораблінова. – К.: Кафедра, 2013. – 256 с.
2. *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.
3. *Гранатуров В.М.* Аналіз конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг: монографія /В.М. Гранатуров, С.П. Воробієнко. – К.: Освіта України, 2009. – 254 с.
4. *Гранатуров В.М.* Управління послугами зв'язку: навч. посіб. / В.М. Гранатуров, І.В. Литовченко. – К.: Освіта України, 2010. – 254 с.
5. *Кобиляцький Л.С.* Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. / Л.С. Кобиляцький. – К.: Зовнішня торгівля, 2003. – 304 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.

8 ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

Тема 1. Проблеми використання елементів конкурентоспроможного потенціалу підприємства для оцінки рівня його конкурентоспроможності.

Тема 2. Особливості діяльності операторів телекомунікацій та їх вплив на склад показників, що використовуються для кількісної оцінки окремих потенціалів оператора.

Тема 3. Визначення та обґрунтування складу показників, що використовуються для кількісної оцінки виробничого потенціалу оператора телекомунікацій.

Навчально-методичне видання

Гранатуров В.М.,

Литовченко І.В.

**УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ**

Змістовний модуль 4.

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

**Тема занять «Інтегральні методи оцінювання рівня
конкурентоспроможності підприємства»**

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

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

Здано в набір 20.10.2014. Підписано до друку 28.10.2014

Формат 60/88/16 Зам. №

Тираж 50 прим. Обсяг 1,2 ум. друк. арк.

Віддруковано на видавничому устаткуванні фірми RISO

у друкарні редакційно-видавничого центру ОНАЗ ім. О.С. Попова

ОНАЗ, 2014