

УДК 338.47; 654.07

DOI: 10.31673/2415-8089.2019.042228

Гусєва О. Ю., д.е.н., проф.;
Хлевицька Т. Б., к.е.н, доц.
Державний університет
телекомунікацій

ОЦІНКА ВІДПОВІДНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЙОГО КОНКУРЕНТНІЙ СТРАТЕГІЇ

У статті розкрито методичний підхід до оцінки відповідності стратегічного потенціалу підприємства його конкурентній стратегії. Проведено бенчмаркінговий аналіз відповідності стратегічного потенціалу ПрАТ «Укртелеком» та його основних конкурентів.

Ключові слова: стратегічний потенціал, управління стратегічним потенціалом, стратегічне управління, конкурентоспроможність телекомунікаційного підприємства.

Постановка проблеми. Сучасне телекомунікаційне підприємство в сучасних умовах господарювання в якості одного із основних факторів забезпечення своєї життєдіяльності використовує інструмент стратегічного управління, сутність якого полягає в розробці довгострокової програми дій для досягнення цілей і вирішення завдань з використанням обмеженого обсягу ресурсів.

З розвитком економіки та бізнесу змінюється характер та напрями процесів організації діяльності підприємств. Відповідність стратегічного потенціалу телекомунікаційного підприємства його конкурентній стратегії створює в сучасному економічному просторі засади для його комерційного успіху, стійкого та сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах конкурентного економічного середовища максимальні можливості підприємства визначаються не максимальними можливостями реалізації продукції, а спроможністю підприємства передбачити потенційні зміни в зовнішньому середовищі та готовністю гнучко реагувати на них [1, с. 45].

В сучасному хаотичному середовищі стратегія підприємства розробляється з метою максимального використання внутрішнього потенціалу [2, с. 38].

На сьогодні безліч проблем, пов'язаних з формуванням та оцінкою стратегічного потенціалу підприємств, не лише не вирішені, а, навіть, не обґрунтовані. Наприклад, в наукових дослідженнях недостатньо чітко визначені позиції стосовно створення теоретичного підґрунтя для побудови механізмів формування ефективного функціонуючого стратегічного потенціалу підприємства і технології їх застосування, а також можливості адаптації зарубіжного досвіду до умов вітчизняної економіки. Саме тому розгляд цієї тематики є надзвичайно актуальним і потребує подальшого дослідження.

Проблема управління потенціалом підприємства в сучасній економічній науці займає значне місце як в теоретичних дослідженнях, так і в практичній діяльності менеджерів підприємства. Широкий спектр питань, пов'язаних з концептуальною основою стратегічного управління в цілому та розроблення підходів до аналізу потенціалу підприємства, розкривається в працях Р. Акоффа, І. Ансофа, К. Боумена, Г. Клейнера, В. Пономаренко, А. Пушкаря, А. Томпсона, А. Тряпухіна, А. Когана, М. Портера, М. Мінцберга, А. Ігнат'євої, А. Бородіна та інших.

Однак з практичної точки зору, недослідженими залишилися питання побудови

ефективно функціонуючої системи управління стратегічним потенціалом підприємства, методологічних основ його формування і ефективного використання.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні методичного інструментарію оцінки відповідності стратегічного потенціалу телекомунікаційного підприємства його конкурентній стратегії.

Виклад основного матеріалу. В більшості літературних джерел і на практиці використовується термін стратегічний потенціал підприємства, під яким розуміють сукупність наявних ресурсів та можливостей для розробки та реалізації стратегії підприємства.

Т. Йеннер виділяє таке поняття, як стратегічний потенціал успіху, під яким розуміє поєднання потенціалу успіху підприємства з ринковим потенціалом. При цьому потенціал успіху розуміють як сукупність ресурсів та можливостей підприємства, за допомогою яких забезпечуються певні досягнення, а ринковий потенціал – як можливості зовнішнього середовища у вигляді запиту, який не задоволений пропозицією, що склалася на ринку [3, с. 108].

Під стратегічним потенціалом слід розуміти сукупність обмежених наявних ресурсів та компетенцій підприємства по досягненню глобальних й стратегічних цілей в майбутньому з урахуванням відповідних умов зовнішнього середовища.

Розкриваючи сутність досліджуваної категорії доцільно виділити її характерні риси та фактори, що впливають на неї. Так, до основних факторів належать: склад та сучасний стан системи наявних ресурсів; ступінь відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям та завданням підприємства; спроможність ресурсного потенціалу забезпечити стійкість підприємства проти впливу зовнішнього середовища та його внутрішня гнучкість (адаптованість); організаційні та управлінські процеси на підприємстві, які спрямовані на розвиток ключових компетенцій, інтеграцію усіх видів діяльності; конкурентне середовище, особливо ключові компетенції конкурентів та їх ресурси [1, с. 118], [3, с. 79].

Характерними рисами стратегічного потенціалу є відображення минулого, тобто сукупності властивостей, нагромаджених системою в процесі її встановлення та таких, що зумовлюють можливість до її функціонування та розвитку; визначення рівня практичного застосування й використання наявних можливостей; орієнтація на розвиток (на перспективу) [4, 5, 6].

В основу побудови системи управління стратегічним потенціалом підприємства сфери телекомунікацій повинна бути покладена науково обґрунтована концепція, яка б враховувала особливості діяльності підприємства та його положення на ринку і стан зовнішнього середовища.

Управління стратегічним потенціалом підприємства сфери телекомунікацій повинне включати наступні етапи:

1. формування інформаційного забезпечення та виявлення структури потенціалу підприємства:
 - виділення процесів і ресурсів, що входять до складу стратегічного потенціалу, а саме: загальної системи управління, служби маркетингу, інноваційних змін та складових збутового комплексу;
 - встановлення місії та цілей організації;
 - оперативне управління ресурсами на основі ситуаційного ресурсно-функціонального підходу;
2. аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виявлення конкурентних переваг та слабких сторін підприємства;
3. формування методики діагностики стратегічного потенціалу: кількісна оцінка складових стратегічного потенціалу, аналіз помилок і похибок, аналіз життєвого циклу підприємства та його товару;
4. виявлення синергетичного впливу елементів один на одного та проведення інтегральної оцінки конкурентоздатності підприємства (конкурентоспроможності продукції, конкурентних переваг та споживчої цінності);

5. формування загальної та локальних стратегій підприємства (планування поточної діяльності, стратегічне планування);
6. використання механізму контролінгу з метою коригування поставлених цілей;
7. моніторинг використання стратегічного потенціалу з метою забезпечення економічної стабільності підприємства.

Таким чином, управління процесом формування стратегічного потенціалу підприємства в умовах нестабільності та непередбачуваності подій є надзвичайно важливим, адже дає змогу проаналізувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та передбачити наявність потенційних загроз і можливостей їх усунення. Крім того, порівняльний аналіз із стратегічним потенціалом конкурентів дає змогу оцінити наявні конкурентні переваги та можливі напрями створення нових.

Отже, оцінку доцільно проводити за такими напрямками: персонал, загальне управління, збут, маркетинг, фінанси та облік, організація збуту. Кожен з зазначених напрямків має певну кількість факторів, які впливають на діяльність підприємства. Вплив факторів може бути як позитивний (оцінюється у діапазоні від +1 до +5) та і негативний (оцінюється в діапазоні від -1 до -5). Оцінка впливу факторів повинна бути зваженою (з використанням вагових коефіцієнтів, загальна сума яких за кожним напрямком дорівнює «1»), що, в свою чергу, визначається методом використання експертних оцінок.

Приклад порівняльної оцінки факторів за напрямком «Персонал» наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Вплив факторів у сфері управління персоналом на діяльність ПпАТ «Укртелеком» та його основних конкурентів

Фактори	Питома вага	Експертна оцінка впливу				Інтегральна оцінка			
		ПпАТ «Укртелеком»	ПрАТ «ВФ Україна»	ПрАТ «Київстар»	ПрАТ «Lifecell»	ПпАТ «Укртелеком»	ПрАТ «ВФ Україна»	ПрАТ «Київстар»	ПрАТ «Lifecell»
		$1 \text{ бал} = 100\% / (k_{\max} - k_{\min}) = h\%$ $1 \text{ бал} = 100\% / 5 - (-5) = 10\%$				$R = (k - k_{\min}) * h(\%)$			
Управлінський персонал	0,11	+4	+4	+2	+5	0,44	0,44	0,22	0,55
Мораль і кваліфікація співробітників	0,08	+2	+3	+3	+2	0,16	0,24	0,24	0,16
Сукупність виплат працівникам порівняно з аналогічним показником у конкурентів і в середньому по галузі	0,11	-2	+5	+1	+3	-0,22	0,55	0,11	0,33
Кадрова політика	0,14	+2	+3	-2	+1	0,28	0,42	-0,28	0,14
Використання стимулів для мотивування виконання роботи	0,22	-2	-1	-1	+1	-0,44	-0,22	-0,22	0,22
Плинність кадрів і прогули	0,15	-3	-4	-3	-2	-0,45	-0,6	-0,45	-0,3
Особлива кваліфікація робітників	0,07	+2	+2	+2	+2	0,14	0,14	0,14	0,14
Досвід робітників	0,12	+3	+1	+4	+1	0,36	0,12	0,48	0,12
Разом	1,0					0,27	1,09	0,24	1,36
Разом R, %						52,7	60,9	52,4	63,6

Враховуючи те, що максимально позитивний вплив фактора на діяльність підприємства складає «+5», можна зробити висновок, що, при максимально позитивній оцінці кожного з факторів, використання стратегічного потенціалу підприємством відбувається на 100% (ідеал, еталон).

Таким чином, з аналізу таблиці 1 можна зробити висновок, що використання стратегічного потенціалу в сфері управління персоналом на ПАТ «Укртелеком» дорівнює 52,7% від максимально можливого. При цьому лідером в даній сфері є ПрАТ «Lifecell» (63,6%).

Аналіз решти складових стратегічного потенціалу, зокрема, загального управління, збуту, маркетингу, фінансів та обліку, організацію збуту, згідно запропонованого підходу показав, що ПрАТ «Укртелеком» займає третю позицію серед конкурентів в сфері використання стратегічного потенціалу в частині загального управління (85,1%). Лідером є ПрАТ «Lifecell», який використовує зазначений потенціал на 98% у порівнянні з еталонним значенням. Щодо використання стратегічного потенціалу в збуті, то показник ПрАТ «Укртелеком» дорівнює 75,8%, що є близьким по значенню до лідера в даному аспекті – ПрАТ «ВФ Україна» (76,3%).

Що стосується таких складових стратегічного потенціалу, як маркетинг, фінанси та облік, організація збуту тощо, то результати засідчують наступне:

- ПрАТ «Укртелеком» є лідером серед підприємств-конкурентів в сфері використання стратегічного потенціалу в області маркетингу (76,5%), а аутсайдером є ПрАТ «Lifecell» із показником в 51,8 %;

- вплив факторів на використання стратегічного потенціалу ПрАТ «Укртелеком» в сфері обліку та фінансів є незначним (37,3%), що на 4,2% менше ніж у конкурента-лідера в даній сфері – ПрАТ «Lifecell» (41,5%);

- стратегічний потенціал в сфері організації збуту найбільшим є у ПрАТ «Lifecell» (79 %), а аутсайдером стає ПрАТ «Укртелеком» (71,9 %).

Завершальним етапом оцінки стратегічного потенціалу підприємства є побудова піраміди відповідності стратегічного потенціалу обраній стратегії підприємства. За основу піраміди, за даною методикою, обирається сукупність векторів, які характеризують ступінь використання стратегічного потенціалу за конкретною сферою діяльності. Висота піраміди – це конкурентоспроможність підприємства, яка визначена за допомогою інтегрального показника конкурентоспроможності (табл. 2).

Таблиця 2

Розрахунок конкурентоспроможності ПрАТ «Укртелеком» та його основних конкурентів

Фактор КСП	Параметрична експертна оцінка				Ранг	Інтегральний показник КСП			
	ПАТ «Укртелеком»	ПрАТ «ВФ Україна»	ПрАТ «Київстар»	ПрАТ «Lifecell»		ПАТ «Укртелеком»	ПрАТ «ВФ Україна»	ПрАТ «Київстар»	ПрАТ «Lifecell»
Місцезнаходження	4	5	4	1	0,31	1,24	1,55	1,24	0,31
Товар	3	5	3	2	0,21	0,63	1,05	0,63	0,42
Кваліфікація персоналу	2	3	3	3	0,10	0,2	0,3	0,3	0,3
Доля ринку	1	4	3	2	0,25	0,25	1	0,75	0,5
Рівень торгової надбавки	3	4	2	2	0,13	0,39	0,52	0,26	0,26
Разом					1	2,71	4,42	3,18	1,79
Коефіцієнт конкурентоспроможності	----	----	----	----	-----	0,61	1,00	0,72	0,40

Узагальнюючи оцінку стратегічного потенціалу ПрАТ «Укртелеком» та його основних конкурентів, потрібно побудувати «стратегічну піраміду» (рис. 1) та розрахувати об'єми ПрАТ «Укртелеком» та його основних конкурентів для співставлення (табл. 3).

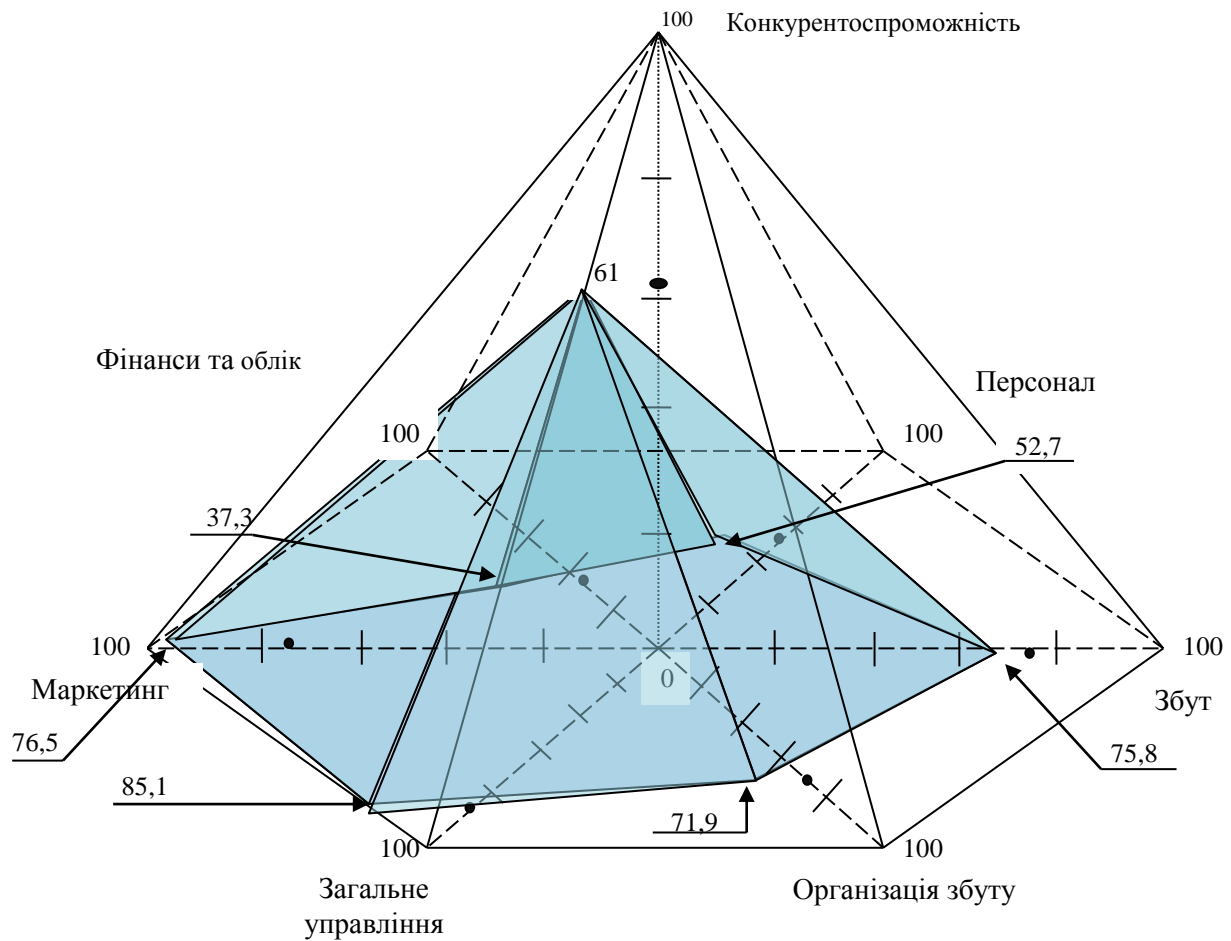


Рис. 1. «Стратегічна піраміда» ПрАТ «Укртелеком»

Таблиця 3

**Оцінка ефективності використання стратегічного потенціалу
ПрАТ «Укртелеком» та його основних конкурентів**

Сфера діяльності	ПрАТ «Укртелеком»	ПрАТ «ВФ Україна»	ПрАТ «Київстар»	ПрАТ «Lifecell»
1	2	3	4	5
Загальне управління, %	85,1	74,9	95,6	98
Організація збуту, %	71,9	78,8	74,7	79,0
Збут, %	75,8	76,3	70,5	73,8
Маркетинг, %	76,5	73,1	70,1	51,8

Продовження табл. 3

1	2	3	4	5
Управління персоналом, %	52,7	60,9	52,4	63,6
Фінанси та облік, %	37,3	40,3	37,9	41,5
Конкурентоспроможність підприємства, %	61,0	100	72,0	40,0
Об'єм «стратегічної піраміди» підприємства	700972	1187139,6	830284,2	474497,3
Максимально-можливий об'єм «стратегічної піраміди»	2598000	2598000	2598000	2598000
Ефективність використання стратегічного потенціалу, % до max	26,98	45,69	31,96	18,26

Таким чином, можна зробити висновок про те, що найбільш ефективно використання стратегічного потенціалу здійснюється на ПрАТ «Київстар» (45,69%). ПрАТ «Укртелеком» займає третю позицію серед підприємств-конкурентів, тому що ефективність використання його стратегічного потенціалу складає 26,98%, що на 4,98% нижче, ніж у ПрАТ «Lifecell» (31,96%).

Висновки. Проведене дослідження показало наявність стійкого прямого зв'язку між конкурентоспроможністю та рівнем використання стратегічного потенціалу телекомунікаційного підприємства. Застосування запропонованої методики дозволяє виявити сильні і слабкі сторони використання стратегічного потенціалу, який в кінцевому рахунку визначає конкурентоспроможність підприємства як індикатор ефективності його конкурентної стратегії. Подальший науковий пошук полягає в обґрунтуванні комплексу стратегічних змін, які мають носити випереджальний характер щодо відповідності стратегічного потенціалу телекомунікаційного підприємства його конкурентній стратегії.

Список використаної літератури

1. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики. Київ: Таксон. 2004. 704 с.
2. Воронкова А. Э., Пономарев В. П., Дибнис Г. И. Поддержка конкурентоспособного потенциала предприятия. Київ: Техника, 2000. 152 с.
3. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. Москва: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. 256 с.
4. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів: монографія / за ред. А.П. Наливайка. Київ, 2013. 454 с.
5. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / за заг. ред. Іванова Ю. Б., Тищенко О. М., Харків. 384 с.
6. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія, Київ: Знання України, 2005. 250 с.

REFERENCES

1. Borysenko Z. M. (2004). *Osnovy konkurentnoji polityky* [Fundamentals of Competition Policy]. Kyiv: Takson.
2. Voronkova, A. E., Ponomarev, V. P., Dybnys, Gh. Y. (2000). *Podderzhka konkurentosposobnogo potentsyala predpryatyja* [Supporting the enterprise's competitive potential]. Kyiv: Tekhnyka.
3. Azoev, G. L., Chelenkov A. P. (2000). *Konkurentnyie preimuschestva firmyi* [Competitive advantages of the firm]. Moskva: ОАО «Tipografiya «NOVOSTI».

4. Nalyvajko A. P., Reshetnjak, T. I., Jevdokimova, N. M. (2013). Strateghija pidpryjemstva: adaptacija orghanizacij do vplyvu svitovykh suspiljno-ekonomichnykh procesiv [Strategy of the enterprise: adaptation of organizations to the influence of world socio-economic processes]. (by prof. A.P. Nalyvajko). Kyjiv: KNEU.
5. Ivanov, Ju. B., Tyshhenko, O. M. (2019). Teoretychni osnovy konkurentnoji strateghiji pidpryjemstva [Theoretical basis of the competitive strategy of the enterprise.]. (by Ivanov Ju. B., Tyshhenko O. M.). Kharkiv: INZhEK.
6. Ighnatjjeva, I. A. (2005). Strateghichnyj menedzhment: teoriya, metodologhija, praktyka [Strategic Management: Theory, Methodology, Practice.]. Kyjiv: Znannja Ukrainy.

ГУСЕВА ОЛЬГА ЮРЬЕВНА, ХЛЕВИЦКАЯ ТАТЬЯНА БОРИСОВНА. ОЦЕНКА СООТВЕТСТВИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ЕГО КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ. *В статье раскрыто методический подход к оценке соответствия стратегического потенциала предприятия его конкурентной стратегии. Проведено бенчмаркинг-анализ соответствия стратегического потенциала ЧАО «Укртелеком» и его основных конкурентов.*

Ключевые слова: *стратегический потенциал, управление стратегическим потенциалом, стратегическое управление, конкурентоспособность телекоммуникационного предприятия.*

GUSEVA OLGA, KHLEVYTSKA TETIANA. ASSESSMENT OF CONFORMITY OF THE STRATEGIC POTENTIAL OF THE TELECOMMUNICATION ENTERPRISE OF ITS COMPETITIVE STRATEGY. *The article discloses a methodological approach to assessing the conformity of the strategic potential of an enterprise with its competitive strategy. A benchmarking analysis of the compliance of the strategic potential of PJSC Ukrtelecom and its main competitors was carried out.*

Key words: *strategic potential, strategic potential management, strategic management, telecommunications enterprise competitiveness.*